جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

الكفايات الإدارية للولاة في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر الولاة والعاملين

إعداد الطالب
مسلم سعيد مسلم العوائد

إشراف الأستاذ الدكتور
علي محمد العضايلة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

جامعة مؤتة 2004-2005

الإهداء

إلى وطني الأم سلطنة عُمان، إلى قلوب لا زالت تنبض بالحب والعطاء تغـرس في العزم والإرادة ، وإلى القلوب الكبيرة التي تعطي فقط لتعطي إلى أبـي وأمـي الأعزاء.. وإلى أخي أحمد(أبو محمد) وأختي(أم معاوية) والى إخوتي جميعاً والأهل والأصدقاء وأخص بالإهداء (زوجتي ورفيقة دربي). وإلى وردة حيـاتي ابنتـي (زهى)، وإلى بلدي الثاني أردن العروبة. وإلى كل من وقف معي في أثناء الدراسة أهدي هذا الجهد المتواضع.

مسلم سعيد مسلم العوائد

الشكر والتقدير

من باب إسداء الفضل لأصحابه لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وصادق الدعاء إلى الأستاذ الدكتور علي محمد العضايلة عميد كلية إدارة الأعمال بجامعة مؤتة الذي تكرم وتفضل بالإشراف على رسالتي المتواضعة ، فكان لتوجيهاته وآرائه النيرة أكبر الأثر في إخراج هذه الدراسة إلى النور ، مطوقاً عنقي بالجميل وما هو محل له من تقدير التلميذ الذي تعلم على يدي أستاذه ونهل من غزير علمه ونفيس خبراته فجزاه الله عني خيري الدنيا والآخرة .

كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير لأعضاء اللجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول مناقشة هذه الرسالة ، وتكون ملاحظاتهم وتوجيهاتهم محل التقدير والعناية .

كما أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان إلى معالي الشيخ محمد بن علي القتبي وزير الدولة ومحافظ ظفار الموقر، وسعادة الشيخ عبد الله المحروقي نائب وزير الدولة ومحافظ ظفار المحترم على تشجيعهما ودعمهما المتواصل للعلم والمعرفة.

والشكر موصول لأصحاب السعادة الولاة في محافظة ظفار والعاملين في الولايات والنيابات التابعة لها على ما أبدوه من تعاون وإخلاص لإنجاح هذه الدراسة.

وكل الشكر لكل من أسهم في إبراز هذه الدراسة ولكل من قدم لي المساعدة وأبدى المشاعر النبيلة نحوي .

مسلم سعيد مسلم العوائد

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

الكفايات الإدارية للولاة في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين والولاة

مسلم سعيد العوائد

جامعة مؤتة،2005

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى الكفايات الإدارية للولاة في سلطنة عمان من وجهة نظر الولاة والعاملين ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات ، وتم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (158) مشاركاً.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1- قيم العاملون الكفايات الإدارية للولاة في محافظة ظفار بسلطنة عمان بدرجـة مرتفعة، وجاء ترتيب الكفاية الإدارية للولاة كما يلي علـى التـوالي(كفايـة التعامل مع المجتمع المحلي ، والكفاية الشخصية، والكفاية التحفيزية ، وكفاية اتخاذ القرار، والكفاية الإبداعية وأخيراً كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات).

2- قيم الولاة أنفسهم أيضاً بدرجة مرتفعة وجاء ترتيب تقيـيم الـولاة للكفايـات الإدارية على التوالي(كفاية اتخاذ القرار، والكفاية الشخصية، وكفاية التعامل مع المجتمع المحلي، والكفاية التحفيزية، والكفاية الإبداعية وأخيراً كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

1- الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات الإدارية، وتوفير الحاسب الآلي والتقنيات الحديثة.

2- أوصت الدراسة بالعمل على إتاحة المشاركة لجميع العاملين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات.

3- القيام بدراسات أخرى من قبل باحثين آخرين يتم بها تناول دراسة الولاة فـي الولايات التابعة لوزارة الداخلية في مناطق السلطنة الأخرى.

Abstract

Administrative Competencies of Governance in Dhofar Governorate in Sultanate of Oman from the Point of View of Employees And Governance.

Musalam Saeed Al Awaied .
Mu'tah University, 2005

This study aims at recognizing the administrative Competencies of Governance in the Sultanate of Oman, from the point of view of employees

and administrators. In order to achieve the objectives of this research, a questionnaire was developed, and distributed to (158) participants.
The research's main conclusions are:
1- The employees evaluated the administrative competencies of the Governance in Dhofar Governorate in the Sultanate of Oman at a high degree. The arrangement of administrative competencies of administrators was as follows: competency of dealing with local community, personal competency, motivating Competency, competency of decision making, creative competency, and finally competency of providing information technology.
2- Governance evaluated themselves at high degree too. The arrangement of evaluating the Governance of administrative competencies as follows: (competency of decision–making, personal competency, competency of dealing with the local community, motivation competency, the creative competency, and finally competency of providing information technology.

Recommendations:
1- Care about administrative information technology, providing computers and modern technology.
2- The research recommends making participation of all employees accessible to decision-making and policies.
3- The need for other studies concerning Governance performance in the governorates in the other regions of the Sultanate.

الفصل الأول
خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

تعد الإدارة المحلية من أهم فروع الإدارة العامة ، وقد عرفت كتنظيم إداري في مطلع القرن التاسع عشر . وتعد الإدارة المحلية أسلوباً من أساليب التنظيم الذي يهدف إلى توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وبين الهيئات المحلية على أساس إقليمي لتباشر ما يوكل إليها بإشراف الحكومة المركزية . ويخضع نظم الإدارة المحلية في الدولة وفقاً للتشريعات والسياسات العامة الصادرة من الحكومة المركزية المتعلقة بإدارة شؤون منطقة جغرافية معينة وتكون جزءا من الهيكل الإداري للدولة .

تتكيف الإدارة المحلية في الدول النامية بحسب الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.ويمكن أن يعود تطبيق نظام الإدارة المحلية بفوائد عديدة على المنطقة المحلية والسلطة المركزية؛ مثل تخفيف الضغوط عن الإدارة المركزية، وتمكين أبناء المنطقة من ممارسة أمورهم بأنفسهم والإسهام في تحقيق الاحتياجات المحلية ، وإتاحة الفرصة لسكان المنطقة المحلية للشعور بالمشاركة في صنع القرار، اضافه الى روح المبادأة والاجتهاد لدى الموظف المحلي، وتخفيض الفترة الزمنية التي يتطلبها صنع القرار المركزي في حالة تحويله إلى قرارا محلي ، والتنسيق بين مختلف الأجهزة والإدارات المركزية والمحلية من جهة وبين المناطق المحلية نفسها من جهة أخرى .

تأخذ كل دولة بالتنظيم الإداري الذي يتفق مع ظروفها السياسية والاجتماعية والاقتصادية ؛ فالتنظيم الإداري لا يعد هدفاً بقدر ما هو وسيلة لتحقيق أهداف الدولة في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ورفع الكفاءة الإدارية من ناحية أخرى . وفي ضوء ذلك ، فقد احتلت الإدارة المحلية في الوقت الحاضر مركزاً مهماً لدى مختلف الدول، ومهما يكن من أمر فان نظام الإدارة المحلية لا يمكن أن يؤدي الوظائف الموكولة إليه مستقلاً عن الحكومة المركزية، وإنما بالاشتراك مع تنظيمات أخرى داخل تنظيم أكبر يشمل كل هذه الأنظمة، التي تتفاعل مع بعضها وتؤثر فيه. ويرتبط نظام الإدارة المحلية في أية دولة بتاريخها حيث يشكل جزءاً من هذا التاريخ، ومن جهة أخرى يؤثر الموقع الجغرافي ونظام الحكم السائد في الدولة تأثيراً كبيراً على البناء العام لنظام الإدارة المحلية . فالدول تحرص كل الحرص على إنشاء نظام للإدارة المحلية يتفق مع الفلسفه السياسية والادارية التي تنتهجها وتطبقها .

ويشكل نظام الولايات الأسلوب المتبع للإدارة المحلية في سلطنة عمان، حيث تقسم السلطنة إلى سبع وثلاثين ولاية موزعة على المناطق الجغرافية التي لم يشملها نظام المحافظات. ويرأس كل ولاية والٍ يعينه وزير الداخلية وهو أكبر موظف فيها، ويعد في الوقت ذاته ممثل السلطة المركزية، ويساعده نائب للوالي أو أكثر، علاوة على الجهاز الإداري .

وطبقا للتنظيم الإداري لسلطنة عمان تحددت تبعية الولايات بوزارة الداخليـة باستثناء محافظة ظفار ، وقد حددت أوجه التبعية بموجب نصوص قـانون تنظـيم الجهاز الإداري للدولة للعام 1975م والقرارات والأنظمة المعمول بهـا فـي وزارة الداخلية . (شيبان ،1983)

وتشغل محافظة ظفار الجزء الجنوبي من سلطنة عمان وتمثل ثلث مساحة البلاد، وكان يطلق عليها قبل التقسيم الإداري الأخير ولاية ظفار وتخضع لإشـراف مكتب الوالي الذي يمارس مهمات الجهاز الحكومي بشكل مستقل عن أجهزة وزارة الداخلية المعنية بشؤون الولايات، وقد قسم المرسوم السلطاني رقم (96/6) محافظة ظفار إلى تسع ولايات لكل منها والٍ يقوم بإدارة شؤون ولايته ، ويساعده في ذلـك نائب ومساعد والي ، إضافةً إلى الجهاز الإداري المكون من الموظفين الإداريـين والفنيين.(الخصيبي ، 2003)

ونظراً لأهمية الواجبات التي تقع على الـوالي والمتعلقـة بالأنـشطة فـي ولاياتهم ، إضافةً إلي مسؤولية كل والٍ عن مواكبـة تطـورات العـصر الحـديث بالاهتمام بإدخال تكنولوجيا المعلومات في الأعمال الإدارية الموكولة لهم، من هنـا فان الباحث يرى ضرورة تكامل الكفايات المتمثلة في الكفايـة الشخـصية، باتخـاذ القرار والتحفيز والإبداع والتعامل مع المجتمع المحلي وتوفير التكنولوجيا .

2.1 مشكلة الدراسة

إن اختيار القيادات الإدارية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار يعـد مـن أدق العمليات وأكثرها خطورة، نظرا للدور الكبير الملقى على عاتق هذه القيـادات وبخاصة الولاة، في الولايات. نظراً للمهمات الكبيرة التي تناط بهم.

ويعد الوالي على صلة مباشرة مع الجمهور بتقـديم الخـدمات الـضرورية والأساسية بطريقة جيدة ومرضية، وهذا يتطلب توافر كفايات شخـصية وكفايـات إدارية لتمكنهم من مواجهة طلبات الجمهور. لهذا يواجه الولاة العديد من المصاعب خصوصاً في بداية تعيينهم في العمل حيث يطلب منهم إنجاز الكثير مـن الأعمـال المختلفة، على الرغم من قلة خبرتهم وقلة تحصيلهم المعرفي في العديد من الأمور.

لذا جاءت هذه الدراسة لتبين مدى وجود الكفايات الإدارية لدى الـولاة فـي ولايات محافظة ظفار بسلطنة عمان، من وجهة نظر العـاملين, علـى اعتبـار أن العاملين هم أكثر ارتباطاً مباشراً مع الولاة ، وهم الأكثر قدرة على تحديـد مـدى وجود الكفايات الإدارية للولاة، وكذلك بتحديد الولاة أنفسهم للكفايات الإدارية التـي يمتلكونها.

3.1 أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية دور الوالي في الولايات بمحافظة ظفار كقائدٍ محلي ، قادرٍ على رؤية الأبعاد الحقيقية لما يتولاه ويمارسه من مهماتٍ إدارية بمهارة وإتقان، إذ إن معرفة الوالي للكفايات والمهارات الإداريـة أمـر ضـروري ليتعدى النجاح إلى الفعالية ثم التغيير والإبداع ، للارتقاء بالولايات في محافظة ظفار إلى مستوى متقدمٍ لتحقيق أهدافها.

وتنبع أهمية هذه الدراسةايضاً من كونها الأولى التي تتناول هذا المـستوى القيادي في سلطنة عُمان.

أما أهمية الدراسة بالنسبة للعاملين في ولايات محافظة ظفار بسلطنة عمـان فإنها يمكن أن تعمل على تعزيز الرضى الوظيفي لديهم بمـشاركتهم فـي تحديـد الكفايات الإدارية للولاة.

كذلك سوف تفسح المجال لمزيد مـن الدراسـات المـستقبلية فـي ضـوء التوصيات والنتائج التي تنبثق عنها.

وتأتي أهمية الدراسة أيضاً من أنها سوف تزود المكتبة العربية بمرجع قـد يكون مهماً لافتقارها لمثل هذه الدراسات.

4.1 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى :

1- التعرف على درجة توافر الكفايات الإدارية والشخصية لدى الولاة في محافظة ظفار بسلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين.
2- التعرف على درجة توافر الكفايات الإدارية والشخصية لدى الولاة في محافظة ظفار بسلطنة عُمان من وجهة نظر الولاة أنفسهم.

3- وكذلك التعرف إلى أثر العوامل الشخصية للعـاملين علـى تقيـيمهم لأبعـاد الكفايات الإدارية لدى الولاة.

4- التوصل إلى مجموعة من التوصيات والحلول المناسبة لحل المـشكلات التـي تواجه الولاة في مجال الكفايات الإدارية.

5.1 أسئلة الدراسة

ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

س1 ما درجة توافر الكفايات الإدارية للولاة في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين ممثلة في أبعاد الكفايات (الشخصية، والإبداعية، واتخاذ القرار، والتحفيز، وتوفير تكنولوجيا المعلومات، والتعامل مع المجتمع المحلي) ؟

س2 ما درجة توافر الكفايات الإدارية للولاة في محافظة ظفار بسلطنة عُمان مـن وجهة نظر الولاة أنفسهم ممثلة في أبعاد الكفايات (الشخصية، والإبداعية، واتخاذ القرار والتحفيز، وتوفير تكنولوجيا المعلومات، والتعامل مع المجتمع المحلي) ؟

6.1 الفرضيات :

الفرضية الأولى:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقييم الولاة والعاملين للكفايات الإدارية للولاة (الكفاية الشخصية، والإبداعية، والتحفيزية، وكفاية التعامل مع المجتمع المحلي، واتخاذ القرار ، وكفاية توفير تكنولوجيا المعلومات) .

الفرضية الثانية: لا توجـــد فـروق ذات دلالـــة إحـصائية عنـــد مـستوى الدلالة($\alpha \geq 0.05$) في تقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية للولاة (الشخـصية والتحفيزية والإبداع والتعامل مع المجتمع المحلي واتخاذ القرار وكفايـة تـوفير تكنولوجيا المعلومات) تعزى إلى المتغيرات الشخصية للعاملين (المؤهل العلمـي، والخبرة العملية، والعمر، والمركز الوظيفي) .

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

1.2 المقدمة:

يتناول هذا الفصل الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة والمتمثل

اولاً: بالكفايات والمهارات الإدارية التي يجب توافرها في القائد من وجهة نظر العديد من كتاب الإدارة .

ثانياً:الإدارة المحلية والحكم المحلي .

ثالثاً:تطبيقات الإدارة المحلية في سلطنة عمان .

رابعاً:الدراسات السابقة .

2.2: الكفايات و المهارات الإدارية للقائد الإداري :

تعد القيادة من الظواهر الاجتماعية القديمة لما لها من صلة بطبيعة الإنسان، فوجود الإنسان على شكل جماعة يؤدي إلى الحاجة إلى من يقوم بتنظيم أفراد تلك الجماعة، ويعمل على تنظيم العلاقات القائمة بين أفراد الجماعة . ومما لاشك فيه أن فشل الجماعات ونجاحها أو المنظمات على اختلافها يعتمد في الأساس على عنصر القيادة الإدارية .

وقبل الدخول في كفايات القائد ومهاراته لعل من المناسب ذكر بعض التعريفات التي تناولها مختلف الكتاب للقيادة .

وتتعدد التعاريف التي يقدمها بعض الباحثين لمفهوم القيادة ،فهناك من يقول " إنها النشاط الذي يمارسه المدير ليمكن مرءوسيه من القيام بعملهم بفعالية " ،وهناك من يقول إنها " النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه "،وفي تعريف ثالث هي نوع من المسؤولية التي تهدف إلى توحيد جهود ،المرءوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة" (العساف، 1994).

وتعرف القيادة بأنها قدرة التأثير في الجماعة لتحقيق الأهداف المبتغاة ، فالذي يميز القائد عن غيره من الأشخاص الآخرين هي قدرته في التأثير في الجماعة وجعلهم يفعلون ما يريد بقبول وارتياح . (خليل ، وآخرون ، 2000)

والقيادة هي عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايـات المنظمة وأهدافها وتركز القيادة على العنصر البشري ، وترتكز علـى الافتـراض القائل بأن فعالية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز الأفـراد العـاملين وعلـى تضافر جهودهم واستغلال قدراتهم . (العميان،2004)

وتعرف القيادة بأنها : " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة "(المغربي ،1994)

وتعرف القيادة أيضاً بأنها :" العملية التي يتم بها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة ".

(علي ،2000)

والقيادة في التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري . على هذا الأساس ومن مجموع هذه التعريفات فإن عملية القيادة الإدارية تتضمن العناصر التالية :

1- قائد تتبع له مجموعة من المرؤوسين يمارس التأثير فيهم .

2- مجموعة من الأفراد موحدة جهودهم يضمهم تنظيم معين .

3- أهداف إدارية محددة في تنفيذ مهمات عملية القيادة . فيتوقف هذا العنصر على تحقيق أمرين أساسين هما :

أ- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتحقيق التفاعل الفعال بين مجموعة المرؤوسين وإقناعهم بعدم وجود التعارض بين أهدافهم الخاصة وأهداف المشروع.

ب- تحقيق الهدف الرئيسي المطلوب من مجموعة العاملين التابعين له .

أما القائد فقد ذكر آل علي والموسوي (2001) إن هناك تعاريف عديدة من بينها :

القائد هو الشخص الذي يمثل مركز سلوك الجماعة وهذا التعريف يؤكد على التفاف أعضاء الجماعة حول القائد وقيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال داخل الجماعة ، والقائد هو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة ، أي الشخص الذي يحدث تغيرا في تركيبها أي يحدث تغييرات في مستوى أداء الجماعة

وتتصف القيادة الإيجابية بشكل عام كما جاء في زويلف ، (2001) بالصفات التالية :

1- لا بد للقائد أن يضع نفسه موضع مرؤوسيه فيتلمس مشاعرهم ويدرك الأمور من حيث هي ، كما يرونها ويشعرون بها ويستجيبون لها .
2- ولا بد للقائد من أن يبتعد عن اللوم والتجريح إذ أن ذلك من شأنه أن يجـرح الشعور بالكرامة واحترام النفس أمام زملاء العمل ولا ينتج غيـر البغـضاء والحقد .
3- وعلى القائد أن لا يوهم المرؤوسين بقدراته أو يدعي بما هو لـيس عليـه إذ سرعان ما يكتشف المرؤوسون كفاءة رؤوسائهم ومهاراتهم .
4- ولا بد للقائد أن يكون قريب المنال من مروسيه ، يستطيعون الوصول إليـه مثلما هم قريبون إليه ، وبذلك يستطيع القائد معرفة ما يجري داخـل نفـوس العاملين فلا يترددون في وضعه بالصورة الكاملة سواء حول العمل أو حول علاقات العمل .
5- وعلى القائد أن يتقبل مخاوفهم من دون الاستهانة بها ، وهو يستطيع التغلـب على تلك المخاوف بإتاحة الفرصة لهم للتعبير عنها والوقوف على حقيقتها .
6- و يجب إبعاد العصابي عن القيادة أو الإشراف ؛ إذ أن فاقد الشيء لا يمكـن أن يعطيه .

وتبرز أهمية القيادة في الوظائف التي يمارسها القائد وهي:

1- القائد كمخطط:

تتضمن وظيفة القائد تحديد الأهداف والسياسات وتنفيـذها وقيامـه بـدور المخطط ، فهو غالباً ما يقرر الطرق والوسائل التي بها تحقق المنظمـة أهـدافها . ويتضمن هذا الجانب التخطيط للأهداف القريبة والأهداف البعيدة المدى خطـوات المستقبل نحو الهدف المرسوم ، وفي معظم الأحوال يكون القائد هو المقيم للخطة.

وتتطلب هذه المهمة من القائد أن يكون مطلعاً على الظـروف الاقتـصادية والاجتماعية والسياسية المحيطة كافة، إضافة إلى معرفته التامة بأوضاع المنظمـة

وما تضم من طاقات بشرية ومادية، إضافة إلى إجراء المزيد من التـشاور مـع المرؤوسين وأصحاب الاختصاص. وذلك لضمان نجاح التخطيط .(نور الله، 1992)

2- القائد كإداري منفذ:

يعد تنسيق أنشطة المرؤوسين من أهم الأدوار التي يقوم بها القائد ، فإذا كـان يضطلع بالمسؤولية المباشرة في تصميم سياسات وأهداف المرؤوسين أو يشترك فيها مع غيره. إلا ان مسئوليته غالباً هي أن يراقب تنفيذ تلك السياسات. وعلى الرغم من هذه الوظيفة التي يضطلع بها القائد ، إلا أنه عادة لا يستطيع أن ينهض بها بمفرده .

وإنما يوزعها في صورة اختصاصات ومسؤوليات على المرؤوسين. ويحتفظ لنفسه بالإشراف والتوجيه العام.

3- القائد كواضع للسياسة:

يعد وضع أهداف المنظمة وغاياتها وسياساتها من أهم الوظائف التي يقـوم بها القائد.

4- القائد كخبير :

يتميز القائد في كثير من الأحيان بأنه مصدر المعرفة والخبرة الفنية والإدارية للمرؤوسين ، فالفرد الذي يظهر أحسن معرفة فنية أو إدارية متصلة بحاجات الجماعة هو الذي يصبح قائداً .

5- القائد كممثل خارجي بلسان المنظمة

يقوم القائد بدور الممثل للمنظمة في علاقاتها الخارجية ؛ فهـو المتحـدث الرسمي باسم المنظمة ، كما أنه يكون مسؤولاً عن المطالـب والمهمـات الخارجية والاتصالات المختلفة .

6- القائد كضابط للعلاقات الداخلية:

يقوم القائد بوظيفة ضابط للعلاقات الشخصية الداخلية بين العـاملين فـي المنظمة ، لذلك فهو يؤثر في طبيعة العلاقات القائمة فيها.

7- القائد كمصدر للثواب والعقاب:

يتوافر لدى القائد السلطة والقوة في منح الثواب أو توقيع العقاب الذي يمكنه من أن يمارس نظاماً قوياً وضبطاً واقعياً على المرؤوسين . ويتعلق الثـواب والعقاب مباشرة بالعمل الذي يؤديه الفرد وبكفاءته فيه.

8- **القائد كحكم وسيط:**

يرتبط هذا الدور إلى حد ما بوظيفة القائد كمصدر الثواب والعقاب وبـدور الحكم والوسيط بين المرؤوسين في حالة نشوب صراع بينهم. .

9- **القائد كمثل أعلى :**

يعد القائد في بعض المنظمات مثلاً للسلوك بالنسبة للعاملين ، كـي يـدفعهم لتقليده في النشاط المرغوب فيه والمطلوب ، ويزودهم بنموذج حـي لمـا يجب أن يكونوا عليه.

10- **القائد كرمز للمنظمة :**

تتأكد وحدة المنظمة وتقوى بالوضوح الفكري عند كل عضوٍ فيها ، وهنا يقف القائد كمثال حي ورمز قائم لاستمرار العاملين في أداء مهماتهم .

وفيما يلي نبذة عن الكفايات والمهارات القيادية :

أ: مفهوم الكفايات

هناك تعريفات عديدة للكفاية منها :

عرف درة (1994) الكفاية الإدارية بأنها :"القدرة على عمل شـيء معـين بكفاءة عالية وبمستوى عال من الأداء وتتمثل بمعلومات ومهارات واتجاهات" ، بينما يرى زيتون (1993) أن الكفاية هي "القدرة على الأداء والممارسة" ،وعـرف عبـد المعطي (1990) الكفاية :"بأنها معارف عامة ومهارات واتجاهات إيجابية وأداء فعال اكتسبها شخص ما وهي ترتبط بسلوكه المؤثر الذي نتعرف إليه بأدائـه الظـاهري ومعاييره" ،ويرى التكريتي وبطرس(1996) أن الكفاية هي "القدرة علـى ممارسـة عمل أو مجموعة من الأعمال بشكل كلي ، يجب أن تتوافر في صاحبها العناصـر الآتية:

1) المؤهل أو المؤهلات الدراسية التي يحصل عليها الفرد في تخصص واحد أو أكثر .

2) الخبرة العلمية والعملية الناتجة عن ممارسة فنيـة تطبيقيـة بحيـث تكفـي للحصول على هذه الخبرة . وتعني الكفاية الاستغناء عن الغير وتقيس الكفاية الجانبين الكمي والكيفي معاً وتوفر الكفاية ما يفي المهمـة حقهـا امـتلاك المعرفة الضرورية والمهارات والاتجاهات اللازمة لبلوغ مستوى الأداء .

أما مرعي فقد عرف الكفاية بأنها القدرة علـى الأداء والممارسـة وتتـشكل الكفاية من ثلاثة مكونات رئيسية هي : المكون المعرفي الذي يتمثل في مجموعة من الإدراكات والمفاهيم والاجتهادات والقرارات المكتسبة المتصلة بالكفاية، والمكـون السلوكي الذي يتمثل في مجموعة من الأعمال المحددة التي يمكن ملاحظتها وتظهر بأفعال ، والمكون الوجداني الذي يتمثل في العلاقات الإنسانية التي ترافق الأعمـال والمعارف . (مياس ، 1996)

وترى الدراسة أن الكفاية الإدارية تتحدد بستة أبعاد رئيـسية هـي الكفايـة الشخصية والقدرة على اتخاذ القرار بكفاءة وفاعلية وكذلك الاهتمام بالتحفيز والإبداع والقدرة على التعامل بنجاح مع المجتمع وكذلك القدرة على مواكبة التطور الحـديث بالاهتمام بتكنولوجيا المعلومات.

أبعاد مدخل الكفايات :

ظهر مدخل الكفايات كمدخل حديث يهتم بمفهوم الوظيفة ويربط بين ما يتعلمـه الفرد وبين ما يمارسه في حياته العملية . وقد ظهر مدخل الكفايـات فـي أواخـر القرن التاسع عشر ولكنه استخدم حديثا،وتعطي القواميس الانجليزية والالمانية معنى الكفايات كبديل لكلمتي " الكفاءة" و" القدره" وتم استخدام مصطلح الكفايات في الغرب بداية من اجل تهنئة موظف الحكومة من قبل الـسلطات القـضائية او القانونيـة او الرسمية ، وكذلك للتعبير عن القدرة العملية للمنظمات على تنفيذها عمليات معينـه، وفي عقد الثمانينات استخدم الادب الاداري والتجاري كلمة الكفايات بشكل اساسي ، واستخدمته اللجنة الاوروبية والحكومة البريطانية في عقد الثمانينات، وعـادة مـا يظهر برنامج الكفايات نظاماً مكوناً من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذيـة الراجعة ، وأهم أبعاده :تطوير العنصر البشري واختيار القادة والإداريين على أسس

موضوعية بحيث تتوافر لديهم القدرات والمهارات الإدارية الأساسية، التي تـرتبط بكفايات قيادية أهمها:

أ- القدرة على معالجة المشكلات الإدارية والحكم السليم على الأمور .

ب- القدرة على استغلال الطاقات الكامنة والخلاقة للقوى العاملة ثم تعبئة الجهود وحفزها وتطويرها .

ج- القدرة على النمو والتطوير السريع .

د- الارتقاء على مستوى المسؤولية القيادية والإحساس بالصالح العام .

ه- القدرة على الاستغلال الأمثل لإمكانات المؤسسة كافة.

و- توافر عنصر المبادأة والمبادرة في العمل الإبداعي .

ز- القدرة على التعامل مع الأساليب التقنية الحديثة لإحداث نقله نوعية متميـزة في العملية الإدارية ، (درة ، 1994) .

ولا يمكن الحديث عن الكفايات الادارية دون التطرق الى المهارات القيادية لهذا سيتم استعراض المهارات اللازمة للقائد الاداري:

ب : المهارات

يعد الدور الذي يقوم به القادة الإداريون دوراً مهماً فـي تحقيـق أهـداف المنظمة التي يعملون فيها ، ولكي يقوم القائد الإداري بهذا الدور فلا بد وأن تتوافر لديه مقومات ومعايير وسمات تمكنه من لعب هذا الدور بكفـاءة وفعاليـة ، إلا أن هناك عوامل رئيسة تلعب دوراً كبيراً في القيادة ، يجب على القائد أن يدركها وهي:

1- ما يجب أن يكون عليه القائد الإداري .

2- ما يجب أن يعرفه القائد الإداري .

3- ما يجب أن يفعله القائد الإداري .

ويعتمد نجاح القائد في القيام بدوره المتمثل في وضع المنظمات التي يديرها وأهدافها ، وأن يكون لديه المهارات الأساسية لأداء عمله، ولذلك فقد حاول الباحثون تقسيم هذه المهارات إلى مهارات (ذاتية وفنية وإنسانية وذهنية)، وقد أضاف بعض الباحثين المهارات النفسية الاجتماعية وفيما يلي نبذة عن هذه المهارات كما تناوله

الكتاب والباحثون في (كنعان ، 2004 ، وعلي، 2000، يوسف، 1985 ، والمؤمن وآخرون ، 1997 ، وهيجان ، 1993، العديلي، 1995) .

اولاً :المهارات الذاتية (الفطرية):

وتلعب الخصائص الذاتية دوراً كبيراً في بناء شخصية القائد الإداري ومـن أهم هذه الخصائص :

1- السمات الجسدية :

هناك ضرورة لتوافر بعض السمات الجسدية في القائـد الإداري ، كـالقوة البدنية والقوة العصبية ، فالسلامة الجسدية تعني امتلاك القائد صحة جيده وبالتالي القيام بواجبه على الوجه الأكمل ، ويكون قادراً على أخذ زمام المبادرة فـي قيـادة مرؤوسيه.

ومن أهم العوامل المؤثرة في السلامة الجسدية وتعمـل علـى إضـعافها ؛ المرض، والإجهاد، والروتين الممل ، والاستخدام الخاطئ لتلك الـسمات ، ولهـذه الأسباب كانت الراحة والإنجازات المختلفة ودقة التنظيم الإداري من أهم العوامـل التي تحافظ على سلامة السمات الجسدية .

2- القدرات العقلية :

يقصد بالقدرات العقلية مجموعة الاستعدادات الفكريـة والعـادات الذهنيـة والاعتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد ، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئـات والمجتمعات.ويشكل الذكاء رأس السمات العقلية ، و هنـاك ارتبـاط بـين الـذكاء والنجاح في القيادة ، فتوافر السمات العقلية لدى القائد الإداري من شأنها ان تعطيـه القدرة على التصور وعمل المقارنات وتقييم المواقف وتفهـم الأمـور ومواجهـة الصعوبات والمشكلات المستجدة والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها فـي جـو تسوده العلاقات الودية مع مرؤوسيه.

3- المبادأة والابتكار :

يقصد بالمبادأة والابتكار تحمل المسؤولية والإقدام على عمل الأشياء والقدرة على السير في العمل من دون الرجوع المستمر إلى المراكز الإشرافية وترتبط بهذه السمة ثلاث صفات كالشجاعة والثقة بالنفس وحسم الأمور بالإضافة إلى الابتكـار.

فتوفر صفة الشجاعة في القائد الإداري من شأنها ان تمكنه من مواجهة الشدائد بكل قوة وحزم ومن دون تهور أو اندفاع، وتوافر صفة الابتكار والإبداع تمكنه من مواجهة كل ما هو طارئ وغير متوقع بكل قوة وحزم ومن دون تردد، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجابياً على المنشأة الإدارية .

1- ضبط النفس :

تعني القدرة على ضبط الحساسية والانفعال أي أن القائد الناجح هو الذي يكون هادئاً ويمتلك الالتزان العاطفي أو الانفعالي ، ويدير نفسه قبل إدارة الآخرين .

ثانياً : المهارات الفنية (المكتسبة):

هذه المهارات يكتسبها الإنسان اكتساباً ولا علاقة لها بالأمور الوراثية، ويقصد بها قدرة القائد الإداري على استخدام معرفته المخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية والوسائل الضرورية لإنجاز الأعمال وتحسين الأداء ، فالمعرفة الفنية لدى القائد تمكنه من فهم ما يعرض عليه من أمور إضافة إلى فهم المشكلات التي تواجه الفنيين والعاملين ومناقشتهم وتبسيط الأمور والإجراءات إلى اكبر حدٍ ممكن . وتكمن اهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال هذه المهارة الفنية أي ان تكنولوجيا يمثل قوة قادرة على التغلغل في كافة انماط العمل الانساني . وهي بالنسبة للادارة المعاصرة تمثل مصدراً للقوة باعتبارها قادرة على تغيير اشكال واساليب العمل العام بشكل جذري.(منصور،1999)

ويعد هذا النوع من المهارات القيادية مألوفا لأنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى ، إضافة إلى كونها مطلوبة من عدد كبير من القادة والإداريين .

ثالثاً- المهارات الإنسانية :

ويقصد بها قدرة القائد الإداري في التعامل مع مرؤوسيه في محيط العمل من حيث إقامة علاقات طيبة معهم والتعرف إلى حاجاتهم والعمل على تلبيتها والتعرف إلى المعوقات والمشكلات التي تواجههم ومساعدتهم على حلها، إضافة إلى ذلك تحميلهم جزءاً من المسؤولية القيادية عن طريق السماح لهم في إبداء آرائهم وإشراكهم إياه في اتخاذ القرارات الإدارية، فعن طريق ذلك يتمكن القائد من التعرف إلى مواطن الضعف والعمل على إصلاحها ، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجابا

على التنظيم .وتعد المهارات الإنسانية من أهم المهارات الواجب توافرها في القائد الإداري ، وذلك لضرورة استخدامها المستمر في مجال العمل ، وبالتالي نقص هذه المهارة أو عدم توافرها يؤدي إلى فشل القائد في أداء مهماته القيادية.والمهارات الإنسانية لا تعني ان يصبح القائد الإداري عالم نفس ، بل المقصود هو أن تكون لديه القدرة على فهم أنماط السلوك الإنساني حتى يستطيع أن يتعامل مع مرؤوسيه.

رابعاً: المهارات الذهنية ذات الطابع الفكري :

وهي قدرة المدير على التعامل مع الأفكار والعلاقات المجردة ، وقابليته الذهنية على النظر إلى المنظمة بشكل متكامل ، وقابليته على إدراك أو تصور العلاقات والتفاعلات المتبادلة بين المنظمة المختلفة أيضاً من جهة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى ، ويحتاج المدير إلى مهارات فكرية كي يفهم حقيقة ما يجري داخل المنظمة وخارجها، ولأن يكون قادراً على التخطيط والتنفيذ والإشراف والتقويم هذه المهارات منها ما هي ذات طابع سياسي وأخرى ذات طابع تنفيذي أو إداري وهي :

1- **المهارات ذات الطابع السياسي** : من المعروف أن من أهم وظائف الإدارة العامة هي تنفيذ السياسة العامة للدولة ، ويقع العبء الأكبر في تنفيذ هذه السياسة على عاتق القيادة الإدارية باعتبارها العنصر الأهم في الإدارة .

لذا ينبغي على القائد الإداري استيعاب السياسة العامة للدولة وترجمتها إلى واقع عملي ، وذلك بالنظر إلى التنظيم الإداري باعتباره جزءا من المجتمع الذي يعيش فيه ، وتجدر الإشارة إلى أن جزءاً كبيراً من عمل القائد الإداري هو عمل سياسي لذا يجب عليه أن يقوم بمهماته القيادية في إطار السياسة العامة للدولة، التي تهدف بدورها إلى تحقيق الصالح العام .

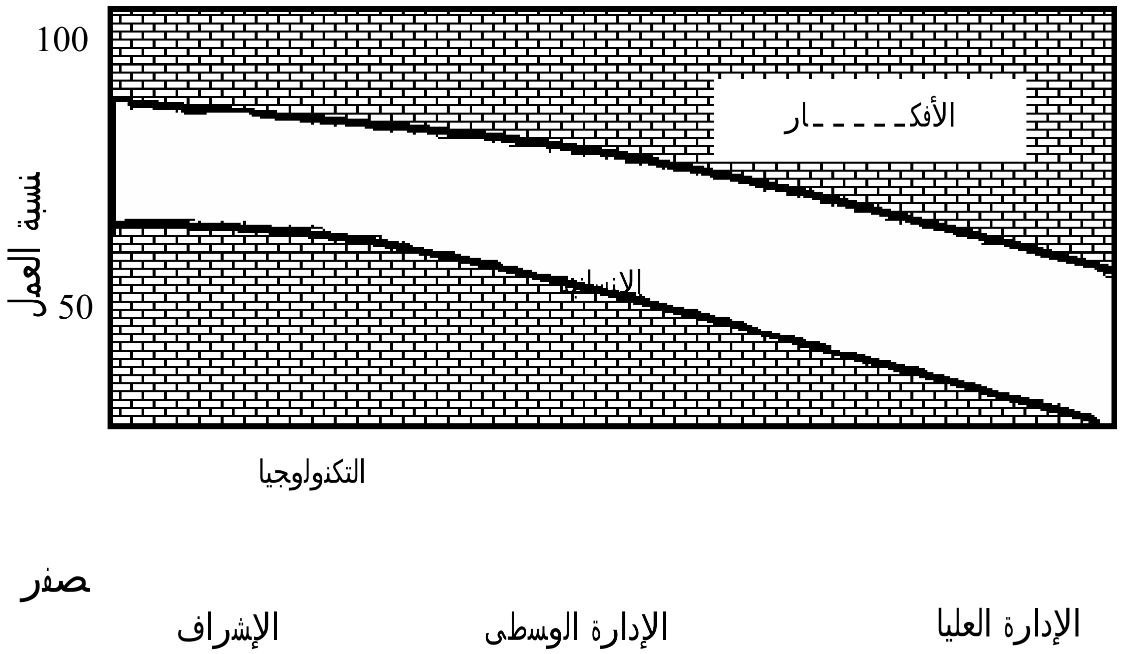
2- **المهارات الإدارية :** هناك مجموعة من الأهداف داخل التنظيم الإداري، وهذه الأهداف تتطلب توافر المهارات الإدارية في القائد الإداري للمواءمة بينها .

فيقوم بتحقيق أهداف المرؤوسين وإشباع حاجاتهم وفي الوقت نفسه يعمل على تحقيق أهداف التنظيم فيقوم بالتخطيط والتنظيم واستغلال الطاقات البشرية

وعملية الرقابة والتوجيه واختيار أفضل الأساليب لتبسيط الإجـراءات والحـد مـن المركزية والقيام بعملية الاتصال واتخاذ القرارات الإدارية الفعالة .

3- **المهارات الفكرية** : وهي قدرة المدير على التعامل مع الأفكار والعلاقات المجردة ، إنها قابليته الذهنية للنظر إلى المنظمة بشكل متكامل ، وقابليتـه أيـضا لإدراك أو تصور العلاقات والتفاعلات المتبادلة بين المنظمة المختلفة مـن جهـة، وبين المنظمة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى ، ويحتاج المدير إلى مهارات فكرية ليفهم حقيقة ما يجري داخل المنظمة وخارجها ولأن يكون قـادراً علـى التخطـيط والتنفيذ والإشراف والتقويم .

وتتفاوت المهارات القيادية من حيث الاستخدام ، حسب المستويات التنظيمية المختلفة ويوضح الشكل رقم (1) الفروق فـي اسـتخدام مهـارات القيـادة فـي المستويات التنظيمية المختلفة .



الشكل رقم(1)

الفروق في استخدام مهارات القيادة في المستويات التنظيمية المختلفة

المصدر : العديلي، ناصر (1995) السلوك الإنساني التنظيمي، معهد الإدارة العامة، السعودية.

خامساً : المهارات النفسية الاجتماعية

تعرف المهارات النفسية الاجتماعية بأنها القدرة على فهـم المـدير لذاتـه وللآخرين والعمل معهم في إطار علاقات الجماعة المتبادلة ، وتعد هذه المهـارات من المهارات الضرورية بالنسبة للقادة في جميع المستويات لأسباب عديدة منها :

1- الدور المهم للقادة والتحدي الذي يواجهونه في القيام بهذا الدور ،وهذا التحـدي لا يكمن في مشكلة وضع الأهداف أو اتخاذ القرارات وإنما في تلك القـرارات التي تتعلق بالتنفيذ، الذي يعتمد على مدى توافر المهارات النفسية – الاجتماعية في بيئة العمل.

2- فقدان الثقة في الأنظمة والهياكل التنظيمية كأسلوب لحل المشكلات الإداريـة، فمن المعروف أن بناء المنظمة على أسس سليمة قد يؤدي إلـى تحـسين أداء المنظمة ، إلا أن إعادة بناء الهياكل التنظيمية يؤدي في أغلب الأحـوال إلـى ظهور علاقات جديدة بين الإدارة والأفراد تؤثر فـي سـير أداء المنظمـة، وبالتالي ظهور بعض المشكلات الإدارية . وعليه فإن تـدريب القـادة علـى المهارات النفسية – الاجتماعية قد يكون أكثر من مجرد تغيير هيكل المنظمة.

3- الركود الاقتصادي وعدم التقدم الوظيفي: يعد تأكيد القـادة علـى المهـارات النفسية = الاجتماعية ، خصوصاً ما يتعلق منها بفهم الذات وفهـم الآخـرين والعمل معهم مصدر سعادة للجميع في المنظمة ، وهذا ينعكس علـى أدائهـم، فضلا عن أن التأكيد على هذه المهارات يعد مصدر تعويض للأفراد في حالـة الركود الاقتصادي .

وذكر(هيجان، 1993 و حمام، 2000، و Guirdhan, 1990) أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على عدد هذه المهارات أو مسمياتها، ولكنهم يتفقون على المهارات التالية:

1 : فهم الذات وفهم الآخرين :

يتم العمل في المنظمات بمجموعة من الأفراد ، ولكل فرد مـنهم شخـصيته التي تميزه عن الآخرين وتؤثر في أدائه سلباً أو إيجاباً . ويتم وصف شخصية الفرد والحكم عليها بإدراك الآخرين لسلوك هذا الفرد في موقف أو مواقف متعددة . لـذا فكثيرا ما نقوم بوصف الآخرين وتصنيفهم على أساس أن لديهم شخصيات قويـة أو

ضعيفة ، جذابة أو منفرة . ويوصف البعض بأن لديهم ثقة كبيرة بذاتهم ، في حـين أن البعض الآخر ليست لديه الرغبة القوية في إثبات ذاته.

وتؤثر شخصية الفرد سواء أكان رئيساً أو مرؤوساً في علاقته بـالآخرين ، وفي أدائه في المنظمة ، لذا فإن معرفة بناء الشخصية أو الذات يعد أمراً ضـرورياً بالنسبة للمديرين ، وذلك بحكم مسئولياتهم عن نجاح أو فشل المنظمة أو الإدارة التي يعملون فيها . وفهم الذات بالنسبة للمدير يمكن أن يتحقق به الوعي بطبيعة القيم التي يعتقدها ، وكيف تشكلت هذه القيم وكيف يمكن نقلها للآخرين .

إن معرفة القائد الإداري للقيم التي تؤثر في سلوكه ، ذات أهمية بالغة لأنهـا تساعده على :

فهم ذاته، وتحديد مجال اهتماماته ، وتعديل هذه الاهتمامـات وتطويرهـا ، وفهم سلوك الآخرين وتفسيره وكذلك التخطيط لمستقبله الإداري بدلا من أن تكـون تصرفاته ردود أفعال لتصرفات الآخرين .

2: حصول القائد على اعتراف به وقبول الآخرين له كقائد إداري :

إن القائد هو ذلك الشخص الذي يستطيع أن يقدم نفسه للآخـرين ويجعلهـم يرجعون إليه ، لأن لديه من الخصائص ما يجعل الآخرين يقتنعون بإدارته وقيادته. ولعل من أهم ما يمكن للمدير عمله في هذا الصدد تقديم ذاتـه للآخـرين بطريقـة صحيحة ، أي قدرته على التحكم في الانطباع الذي يتركه لدى الأفراد الذين يتعامل معهم في إدارته ، سواء أكانوا رؤساء أم كانوا زملاء .

يسعى كل مدير إلى أن يكون انطباعه إيجابياً لدى الآخرين ، غير أنه كثيـراً ما يساء فهم تصرفه ، الأمر الذي يولد انطباعا سلبياً عنه .

ومن أجل التحكم في الانطباع الذي تتركه لدى الآخرين والذي يعزز عمليـة الاعتراف به كقائد إداري ، يجب عليه مراعاة مجموعة من مظاهر السلوك ، وذلك على النحو التالي :

(أ) الاهتمام بمظهره الخارجي:

إذ إن أول ما يلفت نظر الآخرين هو المظهر الخارجي المتمثل في اللبـاس ، وأسلوب المقابلة، وطريقة الجلوس، ونبرة الصوت، فإذا لم تكن هذه الأشياء مقبولـةً

لدى الآخرين فإنها ربما لا تعطي صورة حقيقية عنه ، وربما أوجدت انطباعاً سـيئاً لدى الآخرين .

(ب) تقديم صورة واضحة عن رؤيته المستقبلية :

يسبب الغموض وعدم قدرة الآخرين على معرفة ما يريده القائد بسبب وجود فجوة بين القادة وبين مرؤ وسيهم . ويمكن إزالة هذا الغموض من خلال قيام القائد بتقديم صورة واضحة عن رؤيته أو تصوره لما يجب أن تكون عليه الإدارة أو المنظمة في المستقبل ، وماذا يتوقعه من الأفراد الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور . وهنا تبرز مهارة القائد في نقل التصور إلى الآخرين وجعلهم يتقبلونه كهدف من أهدافهم ويسعون إلى تحقيقه .

(ج) التفاؤل :

ان معظم الناس الناجحين هم أناس متفائلون ، لأن التفاؤل لا يبعـث علـى اليأس في نفس الشخص بل يعطيه أملاً في تحقيق الأهداف التي يصبو إليها . والقائد بحكم مركزه هو نموذج أو قدوة لمن هم من حوله ، وبالتالي فإن تفاؤله ينعكس على سلوك الآخرين ويوجد لديهم الحافز لمواصلة الجهد مـن أجـل تحقيـق الأهـداف المرسومة .

(د) الحزم والثبات في اتخاذ القرارات :

على المدير عدم التذبذب في آرائه ومواقفه في الأمور التـي يناقـشها مـع الآخرين، وعليه أن يبدي نوعاً من الثبات والدفاع عن حقوقه من دون هضم لحقوق الآخرين .

(هـ) الدبلوماسية في العلاقات مع الآخرين

ويقصد بها القدرة على إيجاد علاقة قوية ومتوازنـة مـع الآخـرين . إن الأعمال في المنظمات أو الإدارات لا تدار فقط بالقواعد والأنظمة وإنما بالدبلوماسية الجيدة مع الآخرين . وتتم الدبلوماسية الجيدة من خلال علاقة القائد الجيدة بموظفيه وعلاقته بزملائه ، التي يجب أن تبنى على التعاون .

3: استخدام مصادر التأثير على الآخرين بفعالية :

وتعد القوة أو النفوذ إحدى المهارات التي يحتاج إليها القادة للتأثير على الآخرين، وبالتالي يمكنهم تحقيق أهداف إدارتهم أو منظماتهم. وفي الحقيقة فإن قوة التأثير تعد إحدى مصادر الفروق بين القادة التي لا يمكن تجاهلها في العمل الإداري.

4: بناء الجماعات الفاعلة والعمل معها :

يعد العمل مع الجماعات من أهم المهارات الضرورية ، إذ لا يمكن للقائد وحده أياً كانت كفاءته أن يقوم بجميع وظائف القيادة ، إذ لابد من وجود أفراد آخرين يعتمد عليهم ويشاركهم في عمل الخطط واتخاذ القرارات وتنفيذها .

5 : القدرة على الاتصال الجيد :

يعد الاتصال كمهارة أمراً ضرورياً للقائد في أداء عمله . فالقائد في أي مستوى إداري يتوقع أن يكون فاعلاً في عملية الاتصال ، لأن الاتصال يعد الوسيلة التي بواسطتها يقوم القادة بوظائف الإدارة. كما أن الاتصال يعد أمرا أساسيا في نجاح أداء المهارات القيادية النفسية –الاجتماعية المتمثلة في فهم الذات والآخرين ، والتأثير والعمل الجماعي .

العوامل التي تساعد في زيادة مهارات القيادة :

1- القدرة على مخاطبة الجماعة : ويعني ذلك الاتصال مع الأفراد والجماعات والتعامل معهم بمقدرة وكفاءة .
2- إتقان أساليب عمل اللجان وما هو في حكمها .
3- ممارسة العلاقات الإنسانية : وتدخل في نطاقها مساعدة المرؤوسين في الاندماج بجماعات العمل وتكوين فريق متجانس ومتعاون ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات .
4- ممارسة العلاقات العامة :العمل قدر الإمكان على تخفيف المؤثرات الخارجية التي تؤدي إلى عدم الاستجابة ،أو تجاهل الأوامر .
5- إتقان أساليب إجراء المقابلات .
6- التعرف إلى أساليب البحث: وذلك بأن يلم بشكل شامل من دون الخوض بالتفاصيل وذلك بهدف متابعة ما يقوم به المختصون بداخل المنظمة وخارجها.
7- مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات .

وبما أن هذه الدراسة تناولت البحث في الكفايات الإدارية للولاة كحكام إداريين فإنه لابد من التطرق إلى الإدارة المحلية بشكل عام وتطبيقاتها في سلطنة عمان.

3.2: الإدارة المحلية

الإدارة المحلية :"أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة، فضلا عن إدارة المرافق القومية في البلاد وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة فهي تعني باختصار توزيع الوظيفة الإدارية بين الأجهزة المركزية والمحلية بما يمكّن الأخيرة من إدارة مرافقها في النطاق المرسوم قانوناً. (حبتور، 2000).

ويعرف الرواشدة (1987) ان الإدارة المحلية " مجموعة الوحدات والأجهزة الإدارية أياً كانت صورها وعلى اختلاف مستوياتها الموجودة في الدولة ، التي تكون في مستوى أدنى من الحكومة القومية في الدولة الموحدة ومن حكومة الولاية في الدول الاتحادية".

وتعد اللامركزية جوهر الإدارة المحلية من الناحية التطبيقية وفي ضوء التعريف السابق فان المحلية صفة يمكن أن تتصف بها وحدات الإدارة المحلية التقليدية كالبلديات والولايات والمحافظات وفروع الوزارات والمؤسسات في المناطق على اختلاف مستوياتها، على اعتبار أنها جميعا وحدات تقوم على تقسيمات جغرافية.

وعرفها جميل(1984) بأنها "أسلوب من أساليب الإدارة حيث يقسم بموجبه إقليم الدولة إلى وحدات محلية يشرف على إدارة كل وحدة منها مجلس يمثل الإرادة العامة لسكان تلك الوحدة ، وتستقل هذه المجالس بموارد مالية ذاتية وترتبط بالمركز بعلاقات يحددها القانون".

ويعرفها سالم(1996) بأنها عبارة عن "التنازل عن سلطات محددة لمؤسسات محلية يمارسها مسؤولون محليون منتخبون".

وعرفها المعاني وفارس ، (2000) بأنها "رقعة جغرافية مأهولة أنشئت وفق تقسيمات سياسية وإدارية بموجب قانون، تدير أمورها سلطة محلية بمشاركة السكان المحليين مستمدة سلطتها من الحكومة المركزية ".

4.2 نشأة الإدارة المحلية:

هناك اختلاف بين الدول في نظمها الإدارية وقوانين تنظيم الإدارة الحكومية وفقاً لاختلاف الأنظمة السياسية فيها ومدى تقدمها ، كما أن المراحل التاريخية التي مرت بها تلعب دوراً مهماً في نوع الإدارة العامة وأساوبها، ويتضح هذا الاختلاف لدى إجراء المقارنة بين عدد من النظم الإدارية في بعض الدول ويعود ذلك إلى الوظائف التي تقوم بها الدولة طبقاً لدساتيرها ونظمها السياسية وفلسفتها الاجتماعية والاقتصادية ، ولذلك فإن الإدارة المحلية موجودة ويتسع مجالها في الدول الديمقراطية أكثر من بقية الدول .

وهناك أسباب متعددة أدت إلى نشوء نظام الإدارة المحلية هي:

1- تزايد وظائف الدولة:

تقوم الدولة الحديثة على خدمة ورفاهية مواطنيها في مختلف المجالات ، ونتيجة لهذا الحجم الزائد من الخدمات التي تقدمها الدولة من ناحية ونتيجة للاتساع الجغرافي من ناحية ثانية ، يبدو من الصعوبة بمكان أن يلقى العبء على كاهل السلطة المركزية التي لن تكون قادرة على تقديم هذه الخدمات على نحو فعال وبأسلوب يتلاءم مع الخصائص البيئية لكل منطقة، فحينما كانت أنشطة الدولة محدودة كان يمكن أن تدار وتؤدي من العاصمة ، ولكن في ظل التقدم الفني وارتفاع مستوى المعيشة والنمو السكاني وزيادة ضغط الرأي العام والتوسع الكيفي في حقوق المواطنين اتسعت دائرة الأنشطة ، وأصبح تنفيذ هذا الحجم الضخم من الخدمات بواسطة أجهزة مركزية ليس فقط مكلفاً ولكن مستحيلاً من ناحية الإمكانات العملية لأداء الخدمة.

ومن هنا يأتي دور أجهزة الحكم المحلي في مساعدة السلطة المركزية على تقديم جانب من هذه الخدمات في ضوء الفصل بين الخدمات التي تؤدي بواسطة

مرافق ينبغي أن تظل قومية الطابع لخطورتها أو لاعتبارات فنية خاصـة ، وبـين الخدمات التي يمكن أن تتولاها مرافق وأجهزة محلية الطابع

2 - تنوع أساليب الإدارة تبعا للظروف المحلية:

مما لا شك فيه إن الإدارة المركزية لدى قيامها بأداء الخدمات تضع أنماطـا وأساليب متشابهة تطبق على جميع المواطنين بالتساوي ولا تتأثر الخدمات القوميـة باتباع هذه الأساليب ، إلا أن الأمر يختلف بالنسبة للخدمات المحلية نتيجة للتفـاوت بين المناطق الجغرافية في البلد الواحد ، الذي يستوجب تباين الأساليب المتبعة فـي أداء الخدمات واختلافها.

3- الإدارة المحلية أكثر إدراكا للحاجات المحلية:

يسعى نظام الإدارة المحلية إلى مشاركة اكبر عدد ممكن من السكان المحليين في إدارة شؤونهم ، فهم أقدر من موظفي الإدارة المركزيـة علـى تفهـم حاجـات المواطنين ورغباتهم في منطقتهم ، وحل مشكلاتهم.

4- إبراز القيادات وتدريبها :

يعد الحكم المحلي المورد الحقيقي للقيادات الإداريـة ومدرسـة نموذجيـة لتدريبها وتأهيل الممتاز منها لتقلّد مناصب أعلى على المستوى المركزي، فكثير من القيادات السياسية العالمية برزت على مستوى الدولة المركزية بعد أن ظهرت على المستوى المحلي ، وينطبق ذلك بوجه خاص على كثير من رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية الذين كانوا حكاماً لولايات قبل رئاستهم للدولة.

5- العدالة في توزيع الأعباء المالية:

لا يؤدي قيام الإدارة المركزية بإدارة المرافق العامة والمحلية إلى تحقيق العدالة في توزيع الأعباء المالية بالنسبة لدافعي الضرائب ، وذلك لأن الحكومة المركزيـة تقوم بتوزيع الأموال المجمعة لديها على المرافق العامة ، الأمر الذي قد يؤدي إلـى

تضرر بعض المرافق والأفراد من هذا التوزيع ، أما في حالة تبنـي نظـام الإدارة المحلية فان توزيع الأموال يتم بإرادة أهالي الوحدات الإدارية

6- تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين:

يساعد وجود الهيئات المحلية على تبسيط الإجراءات والقضاء على الـ روتين الإداري ، بحل المشكلات المحلية محليا بدلا من الرجوع إلى الحكومة المركزية.

7-التطبيق العملي للديمقراطية:

يتيح نظام الحكم المحلي لأهالي كل منطقة الفرصة لحكم أنفسهم بأنفـسهم ، وأن يفرزوا قياداتهم المحلية القادرة على تمثيل إرادتهم .وإذا ما تمت إدارة الخدمات المحلية بمجلس منتخب كله أو أكثريته من أبناء المنطقة فان ذلـك يـوفر فرصـا للمناقشة وتبادل الآراء وعند الوصول إلى قرار على أساس التصويت فان الجميـع سيسهم بشكل فعال على نجاح تنفيذه لأنه يمثل إرادة الأغلبية.

8- دعم البناء الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للدولة:

يساعد الحكم المحلي في هذا المجال من زوايا عديدة أهمها :

تحقيق التوازن الحضاري بين المناطق المختلفة عن طريق توزيـع الإمكانـات والموارد والخدمات بطريقة تمنع قيام مناطق غنية وأخرى فقيرة،أو مناطق عليها طلب وأخرى يوجد عزوف عنها . ومنع ظهور اتجاهات تسلطية أو سيادية مـن جانب العاصمة أو المناطق الأكثر تقدما على المناطق الأخرى ، وكذلك تحقيـق التلاحم بين الجهود الشعبية والجهود الحكومية ، فينعدم الإحساس بفقدان الانتماء من جانب الشعب كما ينعدم الإحساس بالتسلط والتفرد من جانب الحكومة علـى النحو الذي يفجر الطاقات من أجل مـصلحة مـشتركة هـي مـصلحة الـوطن والمواطن من دون أزمات ثقة وعقد نفسية متراكمة.(إدريس، 2003، والشيخلي، 2001 ، والمصري ، 1986)

5.2 أهداف الإدارة المحلية

تهدف الإدارة المحلية إلى خدمة المواطن ، فهو الوسيلة والغاية من كل نشاط إداري . ويقع على عاتق أي جهاز إداري توفير اكبـر قـدر مـن الاسـتقرار

والطمأنينة لأكثر عدد ممكن من الناس ، والارتقاء بالمواطنين . ويرتبط هذا الارتقاء بالخدمات التي تقدمها الدولة ، مما يفرض عليها العمل على تحديث الجهاز الإداري لأداء الواجبات الموكولة إليه بأفضل ما يمكن ، ولا يمكن للجهاز الإداري من أداء المهمات بشكل متكامل من دون الأخذ بنظام الإدارة المحلية، التي تعد حجر الأساس في إصلاح الحياة الإدارية، والإفادة من أهم سمات التنظيم الإدارية والتخصص وتقسيم العمل ؛ فالإدارة المحلية توفر ميزة التخصص بالتقسيم الجغرافي لإقليم الدولة إلى وحدات إدارية يسهل إدارتها وتنظيم نشاطها، ولابد أن يؤخذ هذا التقسيم في الحسبان: الكثافة السكانية، والموارد الطبيعية والخصائص الجغرافية.

وفيما يلي نبذة عن أهداف الإدارة المحلية من مختلف وجهات نظر كتّاب الإدارة المحلية . (حبتور، 2000، والمعاني وأبو فارس ، 2000، والرواشدة 1987)

الأهداف الإدارية

تتمثل الأهداف الإدارية في تأهيل المجتمع المحلي، للدخول والانسجام مع المنظومة السياسية والاجتماعية للدولة كلها ، وإدراكه بأهمية ممارسته الإدارية ، كمهمة محلية وطنية ، تعمل على تخفيف العبء عن كاهل السلطة المركزية في المجال الإداري.فالسلطة المركزية مهما كانت كفاءة أجهزتها الإدارية وتعددها لا يمكنها أن تضطلع بكل نشاطات الدولة المنتشرة في أرجاء البلاد كافة. ومن هنا كان نظام الإدارة المحلية الأداة الفعالة للمساهمة في إدارة النشاطات المحلية ، وإتاحة الفرصة للسلطة المركزية كي تتفرغ للمسائل القومية المتمثلة في رسم السياسة العامة ومراقبة تنفيذها.وتقوم الإدارة المحلية كوسيلة حيوية للإصلاح الإداري ، فالدولة النامية، وجدت في هذا النظام وسيلة فاعلة للبدء في إصلاح أجهزتها الإدارية، في القضاء على الروح البيروقراطية التي تسود الجهاز الإداري ، وتنويع أساليب النشاط الإداري وتبسيط إجراءاته ، وقربه من المستفيدين منه، وهم أبناء المجتمع المحلي.

الأهداف السياسية للإدارة المحلية

تتأكد هذه الأهداف بإتاحة الفرصة للمواطنين للمشاركة في إدارة الشؤون العامة، وتوسيع قاعدة الممارسة الديمقراطية من ناحية، كما تعد مدرسةً لتدريب

الناخبين وتثقيفهم سياسياً لممارسة هذا الحق ، الذي يساعد على تنمية قدرات بعض الشخصيات المحلية القيادية المؤهلة للمشاركة السياسية علـى المـستويين المحلـي والوطني.

الأهداف الاقتصادية للإدارة المحلية

يمكن إيجازها بالأهداف التالية :

1- توفر القرارات التي تتخذ محليا بدلا من صـدورها عـن الإدارة المركزيـة الوقت، وترشد التكلفة والإنفاق، وتحسين إنجاز العمل.
2- يحقق حصر إنفاق معظم عائدات المجالس المحلية في مناطقها العدالة فـي الإنفاق ويسهم في تنميتها والنهوض بها.
3- يسهم إشراك المواطنين والهيئات المحلية في تقدير الحاجات ورسم الخطـط في تسارع إنجاز التنمية الاقتصادية والاجتماعية.
4- يسهم توافر تمويل محلي في سد جزء من تكلفـة المـشروعات والأعمـال المحلية، ويساعد الدولة ولا يثقل على الخزينة المركزية.
5- تشجيع مواطني المناطق المحلية على الإسهام مـع سـلطاتها المحليـة فـي مشروعات استثمارية تعود عليها بالفائدة والخير.

الأهداف الاجتماعية للإدارة المحلية

وكذلك يمكن إيجازها في الأهداف التالية :

1- مراعاة احتياجات السكان ورغباتهم ومصالحهم في المناطق المحلية بما يلائم ظروفهم المحلية ويؤدي إلى رفع مستواهم الاقتصادي والاجتماعي .
2- خلق المزيد من فرص العمل للمواطنين في مناطقهم والحد من هجرتهم إلـى العاصمة والمدن الكبرى والحد من البطالة.

3- التخفيف من آثار العزلة التي تفرضها المدنية الحديثة على الأفراد بعد اتساع نطاق التنظيمات الحديثة ..

4- تنمية القيم الاجتماعية والثقافية باستحداث مشروعات تـسهم فـي النهـوض الثقافي والاجتماعي للمدينة مثل استحداث المسارح والمتـاحف والمكتبـات ومؤسسات رعاية الشباب.

6.2 الحكم المحلي

عرف محمد (2002) الحكم المحلي بأنه :" أسلوب للامركزية السياسية ويتضمن توزيع الدولة لبعض سلطاتها التشريعية والتنفيذية والقضائية لصالح المناطق التي تتمتع بالحكم المحلي ويقوم الدستور بتنظيم العلاقة بين السلطات المركزية وفروعها سواء كانت هذه الفروع ولايات أو أقاليم أو محافظات وغيرها من التسميات المتبعة في كل دولة .

ويعرف العكش (1988) الحكومة المحلية بأنها :" جميع الوحدات الحكومية التي دون مستوى الحكومة القومية في الدولة الموحـدة أو دون مـستوى الحكومـة القومية وحكومة الولاية في الدول الاتحادية ".

ويتطلب وجود حكم محلي وتطبيقه الأخذ بالاعتبار تباين المجتمعات المحلية ومصالحها، كما يستوجب إيجاد أنظمة إدارية تكون ملائمة للمجتمعات المحلية تترك فيها الحرية للوحدات المحلية لإدارة شؤونها بنفسها ضمن نظام لا يسمح إلا بأقل قدر من التدخل من جانب الحكومة المركزية ، وذلك لتلبية اكبر قدر ممكن من الاحتياجات المحلية .وينتج من هذا منح صلاحيات متفاوتة للمدن والقرى لتقديم الخدمات وإنجاز المشروعات ضمن حدودها الجغرافية ، وبوجود شخص مسؤول يقوم بالإشراف على المدينة أو القرية ومجلس بلدية يتم اختيارهم من سكان المدينة أو القرية .

وبناء على تعريف هيئة الأمم المتحدة فان الحكم المحلي "يعود إلى التقسيم السياسي لدولة أو ولاية ، وفي حالة النظام الفيدرالي الولاية التي يتم إيجادها بموجب القوانين وهي المتمتعة بقدر كبير من السيطرة على الأمور المحلية بما في ذلك سلطة فرض الضرائب وتوظيف الأفراد .

وتتطلب طبيعة الحكم المحلي اتخاذ القرارات في أماكن وجود هذه المصالح والمؤسسات وبأساليب مناسبة لذلك المجتمع المحلي .ويتطلب هذا الأمر إيجاد أنظمة إدارية ملائمة للمجتمعات المحلية يترك لهم الحرية لإدارة شؤونهم بأنفسهم ضمن نظام لا يسمح إلا بأقل قدر من التدخل من الحكومة المركزية . ويؤدي مثل هذا النظام إلى تنفيذ الرغبات المحلية لمجتمع الوحدة المحلية بواسطة هيئات محلية منتخبة لتلبية الاحتياجات المحلية.ويجمع هذا التعريف بين التنظيم الإقليمي والأجهزة الإدارية. (محمد، 2002).

7.2 أهداف الحكم المحلي:

يهدف الحكم المحلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف السياسية وقد لخص (إدريس، 2003) أهداف الحكم المحلي بما يلي :

1- تحديد مشكلات كل إقليم وإيجاد الحلول له فمن المعروف أن هناك اختلافات في طبيعة المشكلات والمصالح والتطلعات من إقليم إلى آخر، فما يمثل أولوية أولى بالنسبة لسكان منطقة ما لا يعني شيئاً لسكان منطقة أخرى.

2- وكذلك يعمل الحكم المحلي على تكثيف العلاقة والارتباط بين جهاز الحكم وبين القضايا التي تهم المواطنين.

3- ويحقق الحكم المحلي تمثيلاً مباشراً لأهالي الإقليم في إدارة شؤونهم ، وبذلك فانه يعمل على الحد من الروتين ويختصر القنوات الطويلة والمعقدة التي تستدعي السير فيها لتوصيل آراء أفراد الشعب وتطلعاته واحتياجاته إلى صناع القرار.

4- يعطي الحكم المحلي المسؤولين سرعة اتخاذ القرار، والمبادأة والابتكار، ويعمل على تنمية فرص ظهور القيادات ،وإتاحة الفرصة لتدريبها .

5- وكذلك يوفر الحكم المحلي للمواطنين الفرصة للتدريب على ممارسة العمل ، حيث يتفاعل أعضاء المجالس المنتخبة معاً ،ويتبادلون الخبرات فتصقل كفاءاتهم، كما أن تجديد عضوية المجالس يتيح الفرصة دائماً لتجديد للقيادات الحالية.

6- ويحقق الحكم المحلي تنافساً شريفاً بين المحليات في سبيل النمو والازدهار بما يحقق في النهاية أفضل النتائج بالنسبة للمجتمع كله.

7- وكذلك تأكيد كرامة المواطن وحريته وحقه في إدارة شئونه من خلال مشاركته المباشرة في إدارة وحدته المحلية، وإحساسه بتأثيره المباشر على تلك الإدارة.

8- كذلك فإن الحكم المحلي يتيح الفرصة لأن يكون حجم الجهاز الإداري معقولاً ، ولا يتضخم بدرجة تعوق فاعليته ،وبالتالي ترتفع كفاءة الجهاز الحكومي عامة، ويرفع مستوى الخدمات التي يقدمها هذا الجهاز إلى المواطنين.

9- ويحقق الحكم المحلي تخفيفاً كبيراً في الأعباء عن السلطة المركزية فيما يتعلق بالكثير من الأمور المحلية قليلة الأهمية على المستوى القومي ، مما يتيح وقتاً أكبر أمام السلطة المركزية للتصدي للقضايا القومية الأكثر أهمية.

10- ويؤدي الحكم المحلي إلى انخفاض عدد المستويات الإدارية المعنية بأية قضية أو موضوع أو قرار ، ويترتب على ذلك بالضرورة انخفاض الوقت المستغرق في تناول كل قضية أو موضوع أو قرار، وانخفاض في عدد من يخصصون من وقتهم واهتمامهم قدراً لذلك.

8.2 الفرق بين الإدارة المحلية والحكم المحلي:

يقصد بالحكم المحلي أن الدولة تتنازل عن جزء من وظائفها التشريعية والتنفيذية على المستوى المحلي إلى مجلس شعبي تنتخب له شخصيته المعنوية ويتمتع بصورة من صور الاستقلال الذاتي ويتم تشكيله عادة بالانتخاب العام لأغلبية الأعضاء وله السلطة الكاملة فيما أنيب اليه من إصدار التشريعات المحلية و تنظيم الخدمات وادارتها الاقليم بواسطة القيادات المحلية الممثلة للاقليم. ويقوم هذا النظام طبقا للدستور والتشريعات المعمول بها في تلك الدول إعطاء المستويات المركزية حق الرقابة على المستويات المحلية. أما الإدارة المحلية فتعني نوعاً واحداً من السلطة التي تمارسها الدولة وهي السلطة التنفيذية ، بمعنى أنه ليس للإدارة المحلية

حق ممارسة السلطة التشريعية أو القضائية ، أو التدخل في اختصاصات أي منهمـا لأنها في الواقع وأساساً جزء من الجهاز التنفيذي الذي يقوم بإدارة مرافـق قوميـة بواسطة أجهزته المركزية ، وأيضاً مرافق محلية يترك أمرها للوحدات المحلية التي تنبثق عن أفراد مجتمعها هيئة تتولى رسم السياسة المحلية، في إطار السياسة القومية سواء أكان على مستوى المحافظة، أم المدينة أم القرية .

وهناك جدل حول تحديد مدلول كل من مصطلحي الإدارة المحلية والحكـم المحلي وقد ظهرت اتجاهات ثلاثة كما جاء في (حبتور، 2000، والمعاني، 2000)

الاتجاه الأول: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن كلا المصطلحين مترادفان فهما يشيران إلى نظام واحد هو اللامركزية الإدارية الإقليمية والفرق بينهما هـو عبـارة عـن خلاف في اللفظ ، ويعرف أصحاب هذا الاتجاه الحكم المحلي بأنه "تنظيم الشؤون المحلية وإدارتها في كل منطقة في الدولة بوساطة سكان المنطقة أنفسهم على نحـو يتفق مع مصالحهم ، وذلك عن طريق هيئات محلية مسؤولة ، لها شخصية معنوية وتتمتع بالاستقلال الذاتي وتمثل الأهالي ، ويتم اختيار أعضائها أو معظمهم بطريقة الانتخاب.

ويتضح من التعريف السابق أنه يتفق تماماً مع تعريف الإدارة المحلية فالمصطلحان مترادفان ويعزز هذا الاتجاه أن النظام المحلي في فرنسا يـسمونه الإدارة المحليـة وفي بريطانيا يسمونه الحكم المحلي مع أن كلا النظامين يعبران عـن اللامركزيـة الإقليمية.

الاتجاه الثاني : يرى أصحاب هذا الاتجـاه بـأن الإدارة المحليـة والحكـم المحلـي مصطلحان غير مترادفين على الرغم من أنهما يعبران عن أسـلوب واحـد مـن أساليب التنظيم الإداري . ويرى أصحاب هـذا الاتجـاه أن الخـلاف بـين كـلا المصطلحين ليس مجرد خلاف لفظي ، فكل مصطلح يعبر عن نظام معين يتميز عن الآخر بمجموعة من الخصائص والسمات . إلا أنهم يحصرون النظامين فـي نطاق دائرة التنظيم الإداري أي أنهم يعتبرون النظامين من أسـاليب هـذا التنظـيم ويجسدان أسلوباً واحداً هو اللامركزية الإقليمية . وقد اختلف الباحثون ضمن هـذا

الإطار في بيان المعيار، الذي يحدد اعتبار أسلوب اللامركزية الإقليمية معبراً عـن نظام الإدارة المحلية أو المعيار الذي يعبر عن نظام الحكم المحلي .

الاتجاه الثالث: يرى أصحاب هذا الاتجاه أن اصـطلاحي الحكـم المحلـي والإدارة المحلية يعبر كل منهما عن نظام يختلف أحدهما عن الآخر. وهذا الاختلاف يكمـن في طبيعة كل منهما وجوهره، وليس في مدى السلطات والاختصاصات التي تخول لكل منهما. فالحكم المحلي شكل من أشكال اللامركزيـة الـسياسية، بينمـا الإدارة المحلية شكل من أشكال اللامركزية الإدارية.(حبتـور، 2000، والمعـاني وأبـو فارس، 2000)

وعليه فإن هنالك فرقاً كبيراً بين مصطلح الإدارة المحلية والحكم المحليكما جاء في (حبتور،2000، و المعاني،2000) و يمكن توضيحه بالجدول التالي :

الجدول رقم (1)

معايير التمييز بين مصطلح الإدارة المحلية والحكم المحلي

وجه الاختلاف	الإدارة المحلية	الحكم المحلي
النشوء	تنشأ بموجب القانون	تنشأ بموجب الدستور
الارتباط	ترتبط بالتنظيم الإداري للدولـة وبنـاء على ذلك، تعد أسـلوباً مـن أسـاليب التنظيم الإداري	يرتبط بشكل الدولة، ويعد أسلوباً مـن أساليب التنظيم السياسي
الوظيفة	مارس جزءاً من وظيفة الدولة الإدارية فقط	يمارس وظـائف تنفيذيـة وتـشريعية وقضائية
مدى ثبات الاختصاص	الاختصاصات قابلـة للتغيـر سـواء بالزيادة أو النقصان	الاختصاصات ثابتة نسبياً
الرقابة	تخـضع لرقابـة وإشـرافها الـسلطة المركزية	يخضع لرقابة غير مباشرة من السلطة المركزية

9.2 الإدارة المحلية في سلطنة عُمان :

تشكل الإدارة المحلية في سلطنة عمان أحد ركائز البناء الإداري في السلطنة لكونها ترمز إلى الامتداد التاريخي والتراثي في حياة المجتمع العماني . فقد مارست المجتمعات القبلية في عمان الإدارة المحلية بمجالس الشيوخ الذين كانوا يقومون بتصريف شؤون هذه المجتمعات وتنظيم مصالحها ورعايتها.

وقد بدأت عمليات التغيير والتطوير في البلاد مع انبثاق فجر النهضة المباركة في العام 1970 م وظهور الدولة العصرية في سلطنة عمان ، وكان على راس هذه المجالات التي هدف إليها التغيير والتطوير حقل الإدارة باعتبارها الأداة المحركة ووسيلة التغيير المنشود .وقد تمثل ذلك في عملية تأسيس الجهاز الإداري للدولة في المواطن التالية :

أ- تنظيم الأنشطة التقليدية للدولة .
ب- إنشاء الوزارات الأساسية للخدمات .
ج- إنشاء وزارة التنمية لتولي الأنشطة الاقتصادية .
د- إنشاء المجالس المتخصصة .
ه- إصدار القوانين المنظمة لأنشطة الدولة .

وقد نظم المرسوم السلطاني رقم (75/26) الصادر في عام 1975 قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة الذي تم بموجبه تعريف الجهاز الإداري في الدولة، وتحديد الأساس القانوني لاستحداث اختصاصات وحدات الجهاز الإداري في الدولة وإلغائها وحدد المرسوم السلطاني رقم (6/ 91) الصادر في 3 شباط 1991 وتعديلاته بالمرسوم السلطاني رقم (87/ 91) الصادر في 30 تشرين الأول 1991 التقسيم الإداري للسلطنة، إذ تم تقسيم السلطنة إلى ثلاث محافظات ،وخمس مناطق رئيسية يتبع كلاً منها عدد من الولايات التي يبلغ مجموعها (59) تسعةً وخمسين ولاية على مستوى السلطنة وفقاً للتقسيم الإداري الآتي . (تبوك، 2001)

1- محافظة مسقط وتتبعها (6) ولايات
2- محافظة ظفار وتتبعها (9) ولايات ..
3- محافظة مسندم وتتبعها (4) ولايات.
4- منطقة الظاهرة وتتكون من (5) ولايات.

5- منطقة الباطنة وتتكون من (12) ولاية .

6- منطقة الداخلية وتتكون من (8) ولايات .

7- منطقة الشرقية وتتكون من (11) ولاية .

8- منطقة الوسطى وتتكون من (4) ولايات.

10.2 نظام الولايات والمحافظات في سلطنة عمان :

تعد المحافظات قمة نظام الإدارة المحلية في السلطنة بدليل الدرجة الوظيفية للمحافظ؛ فهو وزير في كل من محافظة مسقط ومحافظة ظفار، وبدرجة وكيل بالنسبة لمحافظ مسندم .وبالرغم من أنه يمكن اعتبار المحافظات شريحة واحدة من شرائح الإدارة المحلية، إلا أنها تختلف في بعض الأوجه فيما بينها، ولكل منها مميزاتها الخاصة التي تخلق لها شخصيتها الذاتية. وبالرغم من أوجه الاختلاف فان اختصاصات المحافظين لا تختلف في جوهرها وان اختلفت في التفاصيل. (غبوش، 1994)

ويعد نظام الولايات والمحافظات أحد أنواع اللامركزية الإدارية، ويمثل التقسيم الإداري للدولة في سلطنة عُمان، وتكون المحافظة المركز الرئيسي لمجموعة من الولايات وفقاً للتقسيم الجغرافي المعروف. ونظام الولايات هو همزة الوصل بين المواطنين والحكومة المركزية في جميع الأمور المتعلقة بالمجتمع العماني (الخصيبي، 2004).

وتعود أهمية نظام الولايات والمحافظات لكونه الأسلوب الذي به يمكن للفرد أن يلتزم بالحقوق والواجبات وفقاً لما تفرضه عليه مبادئ القانون بشكل عام ، ويمكن تحديد أهمية نظام الولايات بما يلي :

أ - تبسيط مهمات الحكومة :

لقد فرض تنوع مهمات الدولة وتوسعها الكبيرفي توزيع هذه المهمات وتبسيط العمل بها لتفادي الكثير من معوقات نجاح خطط التنمية .ولقد قسمت السلطنة ادارياً الى تسعة مناطق وتسعه وخمسين ولاية، ويرأس كل مجموعة من المدن والقرى محافظ أو والٍ يشرف على هذه المجموعة إدارياً، وبذلك يكون ممثلاً للحكومة ومنفذاً لمهماتها المتمثلة في الإشراف الكلي على محافظات السلطنة وولاياتها كافةً،

ويهدف هذا الإشراف التفويضي إلى التبسيط ومساعدة مؤسسات الدولة وإداراتها في العمل بصورة منتظمة. وتستوجب التنمية المحلية وجود قاعدة مرفقة أساسية تعتمد على مركز للتوصية والإرشاد داخل منطقتها. (الخصيبي،2004)

ويتطلب نجاح العملية اللامركزية في نقل الخدمة للمواطنين. التنسيق بين فروع المؤسسات والإدارات الحكومية كافة ويحتاج لضمان نجاح هذا التنسيق إلى مركز ينطلق منه بهدف تقريب وجهات النظر المختلفة، ونقل رأي المواطن والدفاع عنه.

ب- تسهيل مصالح المواطنين :

يعد إيصال الخدمة للناس بسرعة أو الإشراف عليها من الأهداف الرئيسية التي من اجلها أنشئت المحافظات والولايات. تقدم مكاتب المحافظات أو الولايات كافة الخدمات التي يحتاج إليها المواطن دون الحاجة للرجوع إلى العاصمة.

ج- المحافظة على الأمن :

يعد الحفاظ على الأمن من المهمات التقليدية للدولة ببسط سيطرتها على الجهات التي تقوم بتنفيذ هذا الدور كافة، فإنشاء المحاكم باختلافها وبسط نفوذها عن طريق الشرطة لم يحد من المهمة التي تقوم بها مكاتب الولايات والمحافظات، إذ إن هذه المكاتب تقوم بها بالدور نفسه في أستتباب الأمن ،وهي في الحقيقة حلقة الوصل بين هذه الجهات وبين المواطن.

د- تحقيق وحدة النظام الإداري في الولاية :

يكتسب نظام المحافظات والولايات أهميته لكونه يحقق صورة من صور التعاون والتنسيق بين الوحدات والمؤسسات الإدارية الحكومية وذلك بربط هذه الوحدات بمكتب الوالي، مما يضمن عدم تنافر وتباعد الجهود التي تقوم بها الحكومة عن طريق هذه الوحدات ، وعليه فان مكتب الوالي يملك شكلا من أشكال الرقابة الإدارية على أعمال هذه الوحدات .

11.2 الشكل المؤسسي لنظام المحافظات والولايات في سلطنة عمان:

نظام المحافظات :

يقصد بالمحافظة منطقة محددة جغرافيا تتكون من عدة مدن وقرى وتطلق هذه التسمية على مستويات مختلفة في التقسيم الإداري، ويمكن أن تطلق على العاصمة أو على إقليم من أقاليم. واستخدمت هذه التسمية وأطلقت على ثلاثة أقاليم في التقسيم الإداري للسلطنة؛ فقد أطلقت هذه التسمية على العاصمة مسقط، ومحافظة مسندم ومحافظة ظفار بموجب مراسيم سلطانية متتابعة، وتنشأ المحافظة في السلطنة بموجب مرسوم سلطاني يحدد اختصاصاتها ومهمات عملها، ويعين المحافظ ونائب المحافظ في المحافظات الثلاثة بمرسوم سلطاني.(الخصيبي، 2004).

محافظة ظفار :

تضم محافظة ظفار الجزء الجنوبي من السلطنة، وكانت قبل التقسيم الإداري تحمل مسمى ولاية ظفار، ويشرف عليها مكتب الوالي الذي يمارس مهمات الجهاز الحكومي بشكل مستقل عن أجهزة وزارة الداخلية المختصة بشؤون الولايات. (شيبان، 1983).

وتعد محافظة ظفار نموذجاً متقدماً للإدارة المحلية في السلطنة ، فهي أكبر وحدة إدارية من حيث الرقعة الجغرافية ، وتحتل حوالي ثلث مساحة السلطنة ، كما تحتل موقعاً له أهميته التاريخية والسياسية والاقتصادية، إضافةً إلى المميزات الطبوغرافية وتنوع أنماط الحياة الاجتماعية، وبعد المسافات بين التجمعات السكانية سواء كان ذلك على مستوى المحافظة نفسها أو على مستوى بقية مناطق السلطنة، خصوصاً مركز اتخاذ القرار في مسقط وكل هذه تعد عوامل مميزة يمكن في ضوئها تفسير الوضع المتميز الذي تحظى به المحافظة.(غبوش، 1994)

ولقد مرت محافظة ظفار بمراحل متلاحقة من التطور الإداري حتى وصلت إلى وضعها الحالي، ويعد مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار جهاز الإدارة المحلية للمنطقة المختص بإدارة شؤون الولاة تنفيذياً وإدارياً. وقد حددت أهداف المكتب وفقا لتنظيم الجهاز الإداري للدولة الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 26/ 75، الصادر في عام 1975وهذه الأهداف لا تخرج عن مهمات واختصاصات المحافظات التي سبقت

الإشارة إليها وإنما تتميز بتفاصيل ومهمات إضافية نتيجة لكبر حجم المسؤولية في محافظة ظفار.

وقد تم اعتماد أول هيكل تنظيمي لمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بالمرسوم السلطاني رقم80/70، الصادر في عام1980، تحددت بمقتضاه المستويات الإدارية على النحو التالي:

أ – منصب وزير الدولة ووالي ظفار هو مصدر السلطات وقمة الجهاز الإداري الأعلى في المنطقة .

ب- نائب الوالي وهو ما يعادل وكيل .

ج- المديريات العامة .

د- الدوائر

هـ الأقسام .

يضاف إلى ذلك بعض اللجان المتخصصة التي يرأسها والي ظفار .وقد شهد الهيكل التنظيمي بعد ذلك عدة تغييرات تمشيا مع التطور والمستجدات التي كانت تطرأ على المهمات والمسؤوليات . لذلك تم اعتماد هيكل جديد في العام 1983 م ، تم بمقتضاه استحداث مديريات جديدة هي :

أ- المديرية العامة للشؤون الإدارية والمالية .

ب- المديرية العامة للشؤون المحلية .

ج- المديرية العامة للتخطيط العمراني وشؤون الأراضي.(غبوش،1994).

وفي العام 1983 صدر المرسوم السلطاني الثاني رقم 14/ 83 باعتماد الهيكل التنظيمي الثاني وقد تميز هذا الهيكل عن سابقه بإنشاء مديريات عامة جديدة هي : المديرية العامة للشؤون المحلية، والمديرية العامة للتخطيط العمراني وشؤون الأراضي، والمديرية العامة للشؤون الإدارية والمالية، إضافةً إلى المديرية العامة للمياه والنقليات، التي كانت المديرية العامة الوحيدة في المكتب إضافةً إلى بلدية ظفار التي أصبحت بموجب المرسوم السلطاني رقم 18/ 86 لسنة1986 جهازاً حكومياً مستقلاً يشرف عليه مكتب وزير الدولة ومحافظة ظفار. (الخصيبي، 2004).

وفي العام 1988 م اعتمد هيكل تنظيمي جديد لمكتب وزير الدولة ووالي ظفار بالمرسوم السلطاني رقم 72/ 88، لعام 1988كانت أبرز معالمه وجود نائبين لـ وزير الدولة والي ظفار واحد للشئون المالية والإدارية والآخر للشؤون المحلية. وتبعاً لذلك قسمت المديريات العامة والوحدات التنفيذية إلى مجموعتين تتبع كل مجموعة لنائب من النائبين، وأظهر ذلك الهيكل التنظيمي بلدية ظفار كوحدة يشرف عليها الـ وزير ووالي ظفار بصفة مباشرة .ولكن هذا الوضع التنظيمي للمكتب تغير في العام1990 في ضوء اعتماد هيكل تنظيمي جديد بالمرسـوم الـسلطاني رقـم71/ 90، أصـبح بمقتضاه هناك نائب واحد لوزير الدولة ووالي ظفار، وقد استبدل كـذلك المـسمى الرسمي لوزير الدولة ووالي ظفار ليصبح وزير الدولة ومحافظ ظفار تمـشيا مـع تغيير الصفة الإدارية لمنطقة ظفار من ولاية إلى محافظة.

وتنقسم محافظة ظفار إلى تسع ولايات هي (صـلالة، ومربـاط، وسـدح، ورخيون، وصلكوت ، وثمرين ، ومقشن، وشليم وجزر الحلانيات) على رأس كل منها والٍ يعاونه نائب أو أكثر حسب مقتضيات ظروف الولايـة باسـتثناء ولايـة صلالة التي هي عاصمة المحافظة، فهي تتبع مباشرة مكتـب المحـافظ بواسـطة المديرية العامة للشؤون المحلية والمديرية العامة لشؤون الولاة ، ولم يعين إلى الآن والٍ لولاية صلالة. وهناك المراكز الإدارية في منطقة الجبل والبادية أيضا التـي يدير كلاً منها نائب أو مندوب ،وقد أنشئت هذه المراكز – ويبلغ عددها حـوالي 26 كنواة للنمو العمراني والتجمع السكاني وتعد مراكز إدارية وخدمية فـي آن واحـد ويوجد فيها مكاتب لنائب أو مندوب المحافظ والموظفين والمـساعدين ، ومراكـز الاتصالات ونقاط الحرس ، إضافةً إلى مؤسسات خدمات أخـرى مثـل المـساجد ومكاتب البريد والأسواق والمدارس ومحطات التزويد بالوقود . (غبوش ،1994)

اختصاصات وصلاحيات محافظ ظفار :

حدد قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة الصادر بالمرسوم الـسلطاني رقـم 75/26 وتعديلاته اختصاصات محافظ ظفار في الأمور التالية :

1- تنفيذ سياسة الدولة فيما يختص بمحافظة ظفار .

2- التنسيق مع وزارت الدولة كافة في المنطقة ،ودعم مكانتها بـالخبرات اللازمة القادرة على تقديم الخدمات المطلوبة .
3- الإشراف على رفع مستوى الخدمات التي تقدمها الدوائر الحكومية في المنطقة .
4- يقوم المكتب بالتنسيق مع هذه الأفرع كافة ، وذلك بدعم مكاتبها بالخبرات اللازمة القادرة على تقديم الخدمات المطلوبة تنفيذاً لخطط التنمية .كما انه يشرف ويقوم بالرقابة المالية على جميع الاعتمادات المالية المرصودة للمنطقة ، التي لا تدخل في اعتمادات الوزارات الأخرى .

نظام الولايات :

يشكل نظام الولايات الأسلوب التقليدي للإدارة المحلية في سلطنة عمان، وتقسم السلطنة إلى (59) ولاية موزعة على المناطق الجغرافية .

ويرأس الولاية والي المنطقة وهو أكبر موظف فيها، ويعد في الوقت ذاته ممثل السلطة المركزية، ويساعده نائب للوالي أو أكثر، علاوة على الجهاز الإداري (رئيس قسم سكرتارية – كتبه) ، وجهاز الأمن (عقيد ومجموعة عسكر)، وقاضي المنطقة . (شيبان ، 1983)

مهمات الولاة وصلاحياتهم في محافظة ظفار:

تنبثق مهمات الولاة ونوابهم وصلاحياتهم في الولايات من سياسة الحكومة المركزية وخططها الاقتصادية والاجتماعية، إضافةً إلى المهمات المتوارثة عرفياً. وتشمل ما يلي :

1- يقوم والي المنطقة بدور الوسيط بين المواطنين والأجهزة المركزية؛ فيقوم بتفقد أحوال المواطنين في الولاية والوقوف على مطالبهم ورفعها للجهات المختصة مع التوصية بتنفيذها. وتكون اتصالات الوالي بهذا الشأن مع نائب المحافظ او الوزير مباشرةً.

2- حل الخلافات والمنازعات التي تقع بين المواطنين بالطرق الإدارية والودية وتحقيق الألفة والإخاء والمحبة بينهم ، وتحويل الأمور الخارجة عن نطاق اختصاصه إلى المرجع المختص .
3- تنفيذ أحكام القضاء ومحاكم الاستئناف .
4- العمل على حماية أملاك الدولة .
5- رئاسة لجنة الأراضي والمجلس البلدي .
6- رعاية الاحتفالات الوطنية والدينية والأعمال الخيرية والنشاط الرياضي .
7- المحافظة على الأمن والصحة والأخلاق والآداب العامة والسهر على راحة المواطنين بما يضمن سلامة أرواحهم وأموالهم وأعراضهم .
8- تهيئة الأسباب التي تؤدي إلى الرقي الاقتصادي والاجتماعي والعمراني والفكري .
9- التأكد من أن الأمور تسير بشكل مرضٍ داخل حدود الولاية وتقديم التقارير الدورية والمستعجلة بأهم الحوادث التي تقع في مناطقهم وطبيعة سير العمل .

ويقوم الولاة ببعض المهمات الأخرى بالتنسيق والتعاون مع فروع الوزارات المختلفة في الولايات .(شيبان ، 1983)

14.2 الدراسات السابقة:

إن الدراسات حول موضوع الكفايات الإدارية للحكام الإداريين قليلة(حسب علم الباحث) ولكن هناك العديد من الدراسات التي بحثت في موضوع الكفايات الإدارية في مجال الإدارة التربوية، ولذلك تمت الاستفادة من بعض الدراسات القريبة بموضوعاتها من هذه الدراسة.

الدراسات العربية:

في دراسة قام بها (مياس، 1996) بعنوان " الكفايات القيادية لمدير المدرسة الثانوية كما يتصورها القادة التربويون ومديرو المدارس الثانوية في محافظة المفرق". هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم الكفايات القيادية التي يمتلكها مديرو

ومديرات المدارس الثانوية في محافظة المفرق حسب تصورات ثلاث فئات قيادية، أولها (جهاز دائرة التربية والتعليم العامة، والقادة التربويون، ومـديرو ومـديرات المدارس الثانوية أنفسهم)، وقد كشفت النتائج ان مديري ومديرات المدارس الثانوية يمتلكون الكفايات القيادية اللازمة لعملهم لكنهم يركزون في عملهم علـى الكفايـات الإدارية الضابطة للعاملين أكثر من تركيزهم على الكفايـات الفنيـة والاجتماعيـة، وأشارت أيضا إلى أن الكفايات القيادية لمديري ومديرات المـدارس الثانويـة ذات الصلة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي كانت أقل الكفايات القياديـة امتلاكـاً لـدى مديري ومديرات المدارس الثانوية، ودلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالـة إحصائية لأثر عوامل الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة حول مدى امتلاك مديري ومديرات المدارس الثانوية للكفايات القيادية حسب تصورات عينة الدراسة، وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر عامل الموقع القيادي حـول مـدى امـتلاك مديري ومديرات المدارس الثانوية للكفايات القيادية حسب تصورات أفراد العينة.

ودراسه (دهاق،2001) الموسومة بعنوان " مـشكلات أداء أجهـزة الإدارة المحلية وسبل علاجها في الجمهورية اليمنية". هدفت الدراسة والتعرف إلى مشكلات أجهزة الإدارة المحلية في الجمهورية اليمنية، وذلـك بـأثر العوامـل التـشريعية والتنظيمية والمالية والبشرية والتكنولوجية والبيئية على أداء أجهزة الإدارة المحلية، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة صنعاء مـا بـين أعضاء جمعية عمومية أو أعضاء هيئة إدارية ، وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل التشريعية لا تؤثر على مستوى أداء أجهزة الإدارة المحلية في الجمهورية اليمنيـة ، وأشارت إلى أن العوامل التنظيمية والمالية والبشرية والتكنولوجية تؤثر على مستوى أداء أجهزة الإدارة المحلية في الجمهورية اليمنية.

وأجرى (بوقنة،2001) دراسة بعنوان "الكفايات الإدارية المتوافرة ومعيقـات تطورها لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارة الـسلطة الوطنيـة الفلـسطينية. " هدفت الدراسة إلى معرفة الكفايات الإدارية المتوافرة ومعيقات تطورها لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وإلى تحديد اثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، ومكان السكن، والمركز الوظيفي على الكفايـات

الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر كانت كبيرة، وكان مجال صناعة القرار في المرتبة الأولى بينما كان مجال إدارة الموارد المالية في المرتبة الأخيرة، وان أكثر ما يعوق مديري الدوائر عن تطوير كفاياتهم الإدارية، كان نقص الامكانات المادية وتجهيزات الدوائر، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) بينما كانت الفروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.

في دراسة (آل فنة،2002) بعنوان كفايات المشرفين التربويين كمدربين في سلطنة عمان من وجهة نظر المتدربين، هدفت التعرف إلى درجة توافر كفايات المشرفين التربويين كمدربين في سلطنة عمان من وجهة نظر المتدربين، وإلى معرفة أثر كل من جنس المتدرب ومؤهله العلمي وخبرته في تقيمه درجة توافر هذه الكفايات، وشملت الدراسة (2323) متدرباً ومتدربة، وتم اختيار عينة الدراسة بطريقةٍ عشوائيةٍ وتكونت من(518) متدرباً ومتدربة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة توافر الكفايات التدريبية للمشرفين التربويين كمدربين كانت متوسطة بشكل عام ، وان هناك فروقاً ذات دلالة في تقييم درجة توافر الكفايات التدريبية للمشرفين تعزى لجنس المتدرب لصالح الذكور، أي أن الذكور قيموا كفايات المشرفيين بدرجة مرتفعة، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات التدريبية للمشرفين تعزى لمؤهل المتدرب العلمي ولصالح ذوي المؤهل العلمي المتوسط (الدبلوم) ، وإن هناك فروقا دالة إحصائياً في درجة توافر الكفايات التدريبية للمشرفين ، تعزى لخبرة المتدرب ولصالح ذوي الخبرة (1-5) سنوات.

كما اجرى (المهيدات،2004) دراسة بعنوان " عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى الحكام الإداريين في المملكة الأردنية الهاشمية " هدفت هذه الدراسة إلى تحليل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى الحكام الإداريين للتعرف إلى طبيعة الأعمال التي يتخذ الحكام الإداريون فيها قراراتهم ، والكشف عن الكيفية والطرق والأساليب التي يتبعونها في اتخاذ القرارات، وإلى معرفة مدى فاعلية القرارات، ومدى توافر

الاستقلالية باتخاذها، وكذلك التعرف إلى مدى توافر نظم المعلومات وتوظيفها في عملية اتخاذ القرارات، وإلى معرفة مدى مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، وهدفت الدراسة كذلك إلى معرفة ما إذا كان للخصائص الشخصية للحكام الإداريين المتمثلة في " العمر، والمستوى الوظيفي، والخبرة العملية، والمستوى العلمي، والتخصص العلمي أثر على مجالات الدراسة" . وتكون مجتمع الدراسة من جميع الحكام الإداريين العاملين في وزارة الداخلية والمراكز الإدارية التابعة لها، البالغ عددهم (191) حاكماً إداريا، وقد توصلت الدراسة إلى أن طبيعة عمل الحكام الإداريين تتميز بدرجة عالية من التنوع والشمولية، وأن القرارات التي يتخذها الحكام الإداريون تتسم بدرجة عالية من الفاعلية، وأشارت إلى أن الحكام الإداريين يتمتعون بدرجة عالية من الاستقلالية الإدارية في اتخاذ القرارات، وكذلك عدم توفر نظم المعلومات بدرجة عالية للحكام الإداريين يساعدهم في عملية اتخاذ القرارات. وأن الحكام الإداريين يعتمدون على الأسلوب التقليدي بدرجة عالية في عملية اتخاذ القرارات، وكذلك أشارت إلى أن الحكام الإداريين لا يسمحون بمشاركة مرؤوسيهم بدرجة عالية في عملية اتخاذ القرارات، وان الضغوط الاجتماعية التي يواجهها الحكام الإداريون تؤثر بدرجة غير منخفضة على عملية اتخاذ القرارات، وفيما يتعلق بالخصائص الشخصية وعلاقتها مع مجالات الدراسة أظهرت عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر وجميع مجالات الدراسة، وإلى عدم وجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين متغير الخبرة العملية في وزارة الداخلية وجميع مجالات الدراسة باستثناء مجال المشكلات والمعوقات، وأشارت إلى وجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين متغير التخصص العلمي وكل من مجالات " فاعلية القرارات، والضغوط الاجتماعية " في حين لا توجد علاقة بين هذا المتغير وبقية مجالات الدراسة.

الدراسات الأجنبية

في دراسة كوجهام (Cuigham ،1993) دراسة بعنوان " مفهوم المديرين عن الكفايات الإدارية المهمة ومؤشرات الأداء المرتبطة بتقييم الأداء وتحديد قيمة

الراتب " . هدفت الدراسة إلى تحديد عوامل الكفايات الإدارية المهمة، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين كانت لديهم تصورات عن 57 % من مجموع (72) عاملاً من عوامل الكفاءة تمت دراستها بثلاث فئات إيجابية وهي: التقويم، والتعريف، وكلاهما معاً أو أحدهما، وإلى رغبة الإداريين في أن يتم تقييمهم وتعويضهم حسب عوامل الأداء التي أسهموا فيها.

واجرى كليمنتش(Clementschitsch,1996) التي أجريت في استراليا، ، هدفت الدراسة إلى بيان أهمية الكفايات الإدارية لدى المديرين القائمين على الأجهزة التنفيذية المسؤولة في استراليا ،وتوصلت إلى أن امتلاك المديرين للكفايات الإدارية والعلمية تساعد الجهات الرسمية في المواقع الإدارية العليا على معرفة المشكلات التي تواجههم في الميدان أول بأول ، وكل هذا ناتج عن وعي وكفاية المديرين القائمين على المراكز الرئيسية الموجودين في مواقع مسؤولية ، وهذا ساعد الدولة على إصدار قوانين واتخاذ قرارات استراتيجية وإيجابية.

وفي دراسة برادشو، (Bradshaw,1997) .أجروا بحثاً في جامعة شمال كارولينا في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان "كفايات المدير" .هدفت إلى معرفة المهارات التي يجب ان يمتلكها المديرون في المراكز الإدارية وضرورة قيام الجامعات والمدارس، في وضع هيكلية وآلية تضع القادة والإداريين

على قدر عالٍ من الكفاءة الإدارية، إذ قام باحثون في جامعة كارولينا الشمالية بالولايات المتحدة الأمريكية بوضع الخطط الدراسية من أجل التحسين والتطوير الإداري بإعطاء الفرص والتسهيلات للمديرين المتدربين والمتمرسين من أجل التطوير المهني المستمر. وقاموا بإنشاء مراكز التدريب على الأنظمة الإدارية التعاونية بوجود الخبراء في الشؤون الإدارية والتنفيذية، يقدمون المساعدة والدعم مع وجود خطط تطويرية تخصصية لكل مدير مع وجود المعاهد والكليات العاملة على تزويد الإداريين بالمهارات والكفايات الإدارية . وهناك خطة من أجل الاستفادة من المديرين ذوي الخبرة، بقيام المديرين الحاليين بالالتقاء مع ذوي الخبرة ولهذه

اللقاءات فوائد كثيرة في مجال التزود بالمهارات والخبرات وتعميق نظم الاتـصال عند هؤلاء المديرين.

وأجرى الآن ماردو(Mardue A. ,1997) بحثاً بعنوان "الصحة الوطنية والمعلومات الطبية" في جامعة باث (Bath) بأمريكا، وتكونت عينة الدراسة من (400) مدير يعملون في مراكز الخدمات الصحية، هدف البحث إلى معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف عند مديري مراكز الخدمات الطبية وأثر التدريب والتعليم في إكساب المديرين للكفايات الإدارية وتطويرها، وأوضح الباحث أن التدريب والتحفيز، وتقارير الكفاية والتعليم واكتساب التكنولوجيا المتطورة لهما الأثر الكبير في رفع كفاية المديرين في الخدمات الصحية.. وهناك معايير ومقاييس لمراكز الخدمات الطبية تم استخدامها لقياس مدى التطور عند مديري المراكز الصحية، وتوصلت الدراسة إلى أنه لا يوجد فروق أو اختلاف بين المديرين من منطقة لأخرى. وأشارت الدراسة كذلك إلى أنه توجد فروق في نوعية المديرين أنفسهم ، إذ إن مراكز الخدمات الصحية تزود المديرين بالمعلومات العلمية الحديثة ، وتعمل على إغناء عملية النقاش والمقالات بين المديرين وتزويد المدراء بالتدريب الصناعي والتكنولوجي ألمعلوماتي الخاص برفع الكفايات الإدارية للمدراء، حيث تم طرح السؤال التالي: ما هي أهمية تزويد المديرين بالمعلومات التكنولوجية والمهارات في التأثير على كفايات المديرين؟

وللإجابة على السؤال توصل البحث إلـى أهميـة التـدريب والمعلومـات التكنولوجية والمهارات في رفع الكفايات الإدارية للمديرين .

وفي دراسة بيلونكوست (Belownyquist,1998) التي أجريت في جامعة شمال أريزونا في الولايات المتحدة حول كفايات المديرين المؤهلين في المراكز الإدارية، هدفت الدراسة إلى معرفة كفايات المديرين وميزاتهم الإدارية وأن هناك حاجةً لمديرين ذوي كفايات وفعاليات نشطه من أجل تحسين التشخيص الإداري وتفعيلة والقيام بالممارسة الإدارية الناجحة . وتم التركيز على معرفة المزايا والخصائص الرئيسية اللازمة للإدارة الناجحة ومدرائها النشطين، وبناء على ذلك فقد قام الباحثان بجمع معلومات وتكميلها عند دراسة متعددة الأساليب بهدف التطوير الإداري ورفع

الكفاءة العاملة للإداريين بالمعلومات التي تم جمعها، وهي مبنية على الميزان الكمي والنوعي معاً، ومستقاة من وسائل استكشافية واستعلاماتية بني عليه البحث، وتوصلت الدراسة إلى أن القادة الإداريين يجب أن يتميزوا بالصفات القيادية التي تميزهم عن غيرهم من حيث الكفاية الإدارية والفاعلية، وأن القادة الإداريين يتمتعون بمزايا شخصية بارعة تميزهم عن غيرهم ، وكذلك أشارت الدراسة إلى أن القادة الإداريين يتميزون بوجود علاقات إنسانية ناجحة مع زملائهم.

في دراسة ليندر (linder,2001) التي أجريت في ولاية أوهـايو بالولايـات المتحدة الأمريكية، تحت عنوان " تقييم الكفايات وإدارة المصادر البشرية على نطاق مقاطعة أوهايو"، (طبقت الدراسة على مقرات سلطات المقاطعة).هـدفت الدراسـة الوصفية الارتباطية إلى بحث ملاحظات السلطات في جامعة ولاية أوهـايو فيمـا يتعلق بقدرات إدارة المصادر البشرية وأداء نـشاطات إدارة المـصادر البـشرية، وسعت الدراسة كذلك إلى وصف العلاقة بين كفايات إدارة المصادر البشرية، وكذلك إلى وصف العلاقة بين كفايـات إدارة المـصادر البـشرية ونـشاطات أداء إدارة المصادر البشرية، وتم اختيار سلطات المقاطعة لأنهم يمثلون الخـط الأول لـلإدارة الذي يواجه الموظفين وجماعة العملاء . توصلت الدراسة إلى أن سلطات المقاطعة أشارت أن نشاطات إدارة المصادر البشرية هي أعلى الوسائل للتطوير والمحافظة على بيئة العمل الإيجابية وإدارة الأجور والفوائد وضمان السلامة والـصحة، فـي مواقع العمل واختيار واستئجار الموظفين، وبينت الدراسة كذلك أن الارتبـاط بـين كفاءة المجموعة ودرجة النشاط كان كبيراً بسبب العلاقة القوية جداً بين المتغيـرات (الاستيعاب المكتوب، الاستيعاب الشفوي، والتعبير المكتوب، وجمـع المعلومـات، والتفكير الاستقرائي ، وحساسية المشكلة). وصت الدراسة باستخدام نتائجها من قبل شبكة تطوير الموظفين التابعة لجامعة أوهايو، وكذلك استخدام نتائج هذه الدراسـة كأساس لتزويد وتحليل وظائف الكفايات الرئيسية المستهدفة .

في مقالة لموفست ولويس (Moqvist and louise, 2002) التي اجريت في السويد، بعنوان " بعد الكفايات القيادية : دراسة للمدراء الأفضل في الإدارة العامـة السويدية "، طبقت الدراسة على 31 من القادة القدماء في الإدارة السويدية العامـة.

هدف المقال إلى بحث بعد الكفايات في القيادة بناء على ممارسة الإدارة العامة في السويد، وكذلك أهمية القيادة في التقدم المؤسسي والمفاهيم والأطر النظرية في كفاءة القيادة، ومن خلال وصف القادة لكفايتهم الإدارية، توصلت الدراسة إلى نموذج عام للقيادة يوصف على أنه الإرشاد إلى الطريق لتسهيل الوصول للهدف، والتنسيق والإلهام للموظفين للعمل برؤية مشتركة، وكذلك أن نموذج مفاهيم القيادة تطورت مع الوقت وتعتبر اليوم مفتاح للعمل الرئيسي .

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

1- تتميز الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تناولت مجتمع دراسة جديد لم تتم دراسته من قبل حسب علم الباحث.

2- كما تميزت بدراسة أبعادٍ جديدة وهي بعد كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات ، وكفاية التعامل مع المجتمع المحلي وكفاية اتخاذ القرار، لم تتناولها الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهجية الدراسة، من حيث وصف خصائص عينة الدراسة وإجراءاتها، وأداة الدراسة، وأسلوب التحليل الإحصائي، وفيما يلي وصفاً لمفردات التصميم والمنهجية:

3. 1 منهجية الدراسة

تعتمد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الميداني الذي تضمن مسحاً مكتبيا بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة ، حيث تم بناء استبانة لغايات جمع البيانات وتحليلها إحصائياً للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها .

3. 2 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من الولاة وجميع العاملين في ولايـات محافظـة ظفـار بسلطنة عُمان لعام 2004، والبالغ تعدادهم الكلي(158) فرداً، ممن هم في المستوى الوظيفي(والي، ونائب الوالي، ومساعد الوالي، ورئيس قسم، وموظف)، مـوزعين على(8) ولايات، وهي:(1-ولاية صلالة 2-ولاية رخيوت 3-ولايـة طاقـة 4-ولاية مرباط 5- ولاية سدح 6- ولاية ثمريـت 7- ولايـة شـليم وجـزر الحلانيات 8- ولاية مقشن)، وقد تم توزيع الاسـتبانات علـى مجتمـع الدراسـة، فاسترجعت(118) استبانة بما نسبته(74.68%)، منها (8) استبانات خاصة بالولاة، أما باقي العاملين فقد استرجع منهم (110) استبانة، استبعد منها(10) استبانات لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاسـتبانات الـصالحة للتحليـل(108) استبانة، وتشكل نسبة(68.35%) من مجتمع الدراسة الكلي، والجدول رقم(2) يبـين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية للعاملين باستثناء الولاة.

أما بالنسبة للولاة والبالغ عددهم(8) فإن أربعة منهم يحملون درجة البكالوريوس، وأثنين من حملة دبلوم متوسط، وأثنين من حملة الثانوية العامة.

وأما فيما يتعلق بالخبرة فإن ستة منهم لديهم خبرة وظيفية تزيد على(16 سنة)، وأثنين لديهم سنوات خبرة(11-15 سنة).

وفيما يتعلق بمتغير العمر فإن خمسة ولاة كانت أعمارهم (41 سنة فأكثر)، وأن ثلاثة منهم تقع أعمارهم ضمن الفئة العمريـة(34-41 سنة).

يظهر من الجدول رقم(2) أن (69%) من المبحوثين حاصلين على الثانوية العامة فما دون، وأن(11%) هم من حملة دبلوم متوسط، في حين جاء حملة درجة البكالوريوس بنسبة(18%)، وأخيراً جاء حملة الدراسات العليا بنسبة(2%).

ويتضح من الجدول أيضاً أن (31%) كانت لديهم خبرة عملية من(11-15سنة)، ويلي ذلك (25%) ممن كانت لديهم خبرة عملية من (21 سنة فأكثر)، وما نسبته (18%) من لديهم سنوات خبرة من(6-10) سنوات، في حين بلغت نسبة من لديهم سنوات خبرة(أقل من 5 سنوات) (8%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة.

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد احتلت الفئة العمرية(34-41 سنة) أعلى نسبة بواقع(46%) في حين بلغت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمريـة(25 سنة فأقل) (7%) من أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة للمركز الوظيفي فإن غالبية المبحوثين من فئة موظفين وبنسبة (62%)، يلي ذلك نواب الولاة وبنسبة(15%)، ومساعدي الولاة بنسبة(14%)، وبلغت نسبة من يشغلون وظيفة رئيس قسم(9%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (2)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية للعاملين

	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية

المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	69	%69
	دبلوم متوسط	11	%11
	بكالوريوس	18	%18
	دراسات عليا	2	%2
العمر	25 سنة فأقل	7	%7
	26-33 سنة	24	%24
	34-40 سنة	46	%46
	41 سنة فأكثر	23	%23
الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	%8
	6-10 سنوات	18	%18
	11-15 سنة	31	%31
	16 -20 سنة	18	%18
	21 سنة فأكثر	25	%25
المركز الوظيفي	نائب والي	15	%15
	مساعد والي	14	%14
	رئيس قسم	9	%9
	موظف	62	%62

3. 3 أداة الدراسة:

تم تطوير استبانة صممت لقياس الكفايات الإدارية لدى لولاة في سلطنة عُمان من وجهة نظر الولاة والعاملين، وتمت الاستعانة ببعض الفقرات الواردة في دراسة (هيلات، 2001) و(مياس، 2000) و(بوقنه، 2001)، وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وتكونت الاستبانة من جزأين :

الأول : ويتضمن معلومات عن المتغيرات الديمغرافية وهي(المؤهل العلمي، والعمر، والخبرة، والمركز الوظيفي).

الثاني : ويتضمن (43) فقرة لقياس الأبعاد الرئيسية للكفايات الإدارية لدى الولاة في سلطنة عُمان وهي كما يلي:

1- الكفاية الشخصية الفقرات (1-10).
2- كفاية التعامل مع المجتمع المحلي الفقرات (11-17).
3- الكفاية الإبداعية الفقرات (18-23).
4- الكفاية التحفيزية الفقرات (24-30).
5- كفاية توافر تكنولوجيا المعلومات الفقرات (31-37).
6- كفاية اتخاذ القرار الفقرات (38-43).

وصنفت الإجابات وفق مقياس (ليكرت Likert) للخيارات المتعددة الذي يحسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي:

1- (تنطبق بدرجة عالية جداً) ويمثل (5 درجات).
2- (تنطبق بدرجة عالية) ويمثل (4 درجات).
3- (تنطبق بدرجة متوسطة) ويمثل (3 درجات).
4- (تنطبق بدرجة ضعيفة) ويمثل (2 درجة).
5- (تنطبق بدرجة ضعيفة جداً) ويمثل (1 درجة).

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية ، سيتم التعامل معها على النحو التالي : إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكـون مـستوى التقييم مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.50-3.49) فـإن مـستوى التقييم متوسط ، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التقيـيم منخفضاً.

حيث تم أخذ كتاب رسمي من جامعة مؤتة، موجه إلى سعادة الشيخ نائب وزير الدولة محافظة ظفار للسماح للباحث بتوزيع استبانة على العاملين والولاة في محافظة ظفار، وتم أخذ موافقة سعادة الشيخ نائب محافظة ظفار بتوجيه كتاب باسم مدير عام المديرية العامة لشؤون الولايات إلى جميع الولاة في محافظة ظفار للسماح بتسهيل مهمة الباحث، وتم توزيع الاستبانات من الباحث في أغلفه مشمعة، وذلك حفاظاً على سرية المعلومات وتطلب ذلك من الباحث السفر إلى جميع الولايات الثمان والنيابات التابعة لها. وتمت استعادة الاستبانات بمغلفات مغلقة باليد مباشرة من المشاركين في الدراسة.

3. 4 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (10) عشرة محكّمين من أساتذة الإدارة المتخصصين، وأعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغتها، وإجراء التعديلات اللازمة عليها.

3. 5 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3) الآتي:

الجدول رقم (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير (مستقل وتابع) وبجميع الأبعاد

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
1 - 10	الكفاية الشخصية	0.92
11 - 17	كفاية التعامل مع المجتمع المحلي	0.89
18-23	الكفاية الإبداعية	0.93
24-30	الكفاية التحفيزية	0.90
31-37	كفاية توافر تكنولوجيا المعلومات	0.86
38-43	كفاية اتخاذ القرار	0.91
جميع الفقرات	الكفايات الإدارية مجتمعة	0.96

يتبين من الجدول رقم (3) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة، مرتفعة وهي نسب ثبات مقبولة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

3. 6 المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الرزمة الإحصائية (SPSS) في التحليل، باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptiv Statistic Measures) مثل التوزيع التكراري والمتوسطات الحسابية والنسبة المئوية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيبها حسب أهميتها النسبية.

2- تم استخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروقات بين المشاركين تبعاً للمتغيرات الديمغرافية في تقييمهم للكفايات الإدارية للولاة، وتقييم الولاة لأنفسهم.

3- واستخدم اختبار ت(T.test) لاختبار الفروق بين تقويم الولاة لكفاياتهم الإدارية وتقويم العاملين لكفايات الولاة الإدارية.

3. 7 التعريفات الإجرائية:

فيما يلي تعريفاً لمتغيرات الدراسة وأبعادها:

الولاة: هم الأشخاص الذين يعينهم مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار لإدارات الولايات في محافظة ظفار في سلطنة عُمان ، ويتم تعينهم من قبل الوزير مباشرة. ويقوم الوالي بإدارة شؤون الولاية بصورة عامة من حيث قيامه بتصريف الأعمال التي تدخل في نطاق ولايته كافة، والإشراف على النيابات التابعة لها، كما يشرف على الإدارات العامة للدولة في الولاية.

العاملون: هم الأشخاص الذين يقومون بالعمل على مختلف مستوياتهم الإدارية تحت إدارة الوالي مباشرة في محافظة ظفار بسلطنة عُمان وهم "نائب الوالي، ومساعده ، ورئيس القسم، والموظف".

الكفاية الشخصية : تعني مجموعه من الصفات المتأصلة نسبياً في الفرد، وتتكون من ميوله وأمزجته التي تشكلت بشكل واضح نتيجة لعوامل وراثية واجتماعية وثقافية وبيئية .وهذه المجموعة من العوامل تحدد نقاط التشابه والاختلاف في سلوك الفرد . (العميان ، 2004)

كفاية التعامل مع المجتمع المحلي: هي مظاهر سلوك تقع داخل نطاق الواجبات الوظيفية الرئيسية وتشتمل على إيحاءات وإشارات لا تكافئها بصورة مباشرة أو تعاقدية أنظمة المكافئات في المنظمة بصورة مباشرة ، وتسهم في تعميق أواصر العلاقة بين المواطنين والدولة .

الكفاية الإبداعية: هي القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية ، والإدارية الأفضل ، وهذا يعني أن الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار وإنما هو عملية تتضمن ثلاث عناصر متداخلة ومتشابكة، فالعنصر الأول؛ يتمثل في الفكرة القيادية والرؤية المتميزة للإداري، أما العنصر الثاني فيتمثل في تحريك وتشغيل وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد والفريق، والعنصر الثالث، يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحية. (الصرن، 2000)

كفاية التحفيز: هي وسيلة تستطيع الإدارة بواسطتها حث العاملين على أداء واجباتهم بصورة غير اعتيادية، بخططٍ ووسائل تهيؤها الإدارة لحث العاملين على أداء عمل ما بشكل متغير. والحوافز قد تكون مادية أو معنوية.(السالم وصالح، 2002)

كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات: وتشمل كل أنواع المعرفة الفنية والعملية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل والمعدات والآلات والأجهزة الميكانيكية والإلكترونية ذات الكفاءة العالية والأداء الأفضل، التي تسهل الجهد على الإنسان وتوفر الوقت وتحقق للمنظمة أهدافها النوعية والكمية (الكبيسي ، 1998) .

كفاية اتخاذ القرار: هي عملية دراسة وتفكير موضوعي للوصول إلى قرار معين ، أي الاختيار والتفضيل للبدائل أو الإمكانات المتاحة ، إذ أن أساس اتخاذ القرار وجود البدائل التي تؤدي بدورها إلى إيجاد مشكلة تتمثل في الاختيار بين تلك البدائل .(نائب وباقية ، 2001)

3. 8 محددات الدراسة:

واجهت الدراسة العديد من المحددات والصعوبات في فترة إعدادها وتنفيذها وفيما يلي أهمها :

1- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من بعض أفراد مجتمع الدراسة، وقد يكون ذلك عائد لرغبتهم في الاحتفاظ بالمعلومات لحساسية مواقعهم الوظيفية.

2- صعوبة في توزيع الاستبانات وتجميعها ، وتتمثل هذه الصعوبة في بعد الولايات وانتشارها وكذلك انتشار المراكز الإدارية التابعة للولايات.

3- عدم تعود مجتمع الدراسة في محافظة ظفار بسلطنة عُمان على مثل هذه الدراسات، فقد اعتبرها الكثيرون غريبة، وخصوصاً أن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها - في حدود علم الباحث - الذي اضطر إلى شرح أهداف الدراسة وتوضيح كيفية تعبئة بنودها. وقد تطلب ذلك السفر إلى جميع الولايات وأغلبية النيابات التابعة لها .

4- رفض العديد من الموظفين تعبئة الاستبانات، لاعتقادهم بأن ذلك يعد تسريباً لمعلومات خاصة بالوالي ، مما قد يهدد مستقبلهم الوظيفي إذا علم الوالي بذلك.

3. 9 حدود الدراسة:

1- اقتصرت هذه الدراسة على الولاة في محافظة ظفار بسلطنة عمان .

2- وتناولت بعض الكفايات الإدارية لولاة من وجهة نظر العاملين والولاة وهي(الكفاية الشخصية، وكفاية التعامل مع المجتمع المحلي، والكفاية الإبداعية، والكفاية التحفيزية، وكفاية توافر تكنولوجيا المعلومات، وكفاية اتخاذ القرار).

الفصل الرابع

عرض النتائج

تناول هذا الفصل عرضاً لنتائج لتحليل البيانات، وقد تم اسـتخدام المتوسـطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحليل التباين الأحادي لاختبار فرضياتها .

الإجابة على أسئلة الدراسة

سؤال الدراسة الأول: ماهي درجة توافر الكفايات الإدارية للولاة في محافظة ظفار بسلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين في أبعاد الكفاية الإدارية، وهي(الكفاية الشخصية، وكفاية التعامل مع المجتمع المحلـي، والكفايـة الإبداعيـة، والكفايـة التحفيزية، وكفاية توافر تكنولوجيا المعلومات، كفاية اتخاذ القرار).

الجدول رقم(4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين نحو الكفايات الإدارية للولاة

رقم الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
1-10	الكفاية الشخصية	4.01	0.73	%80.2	2	مرتفع
11-17	كفاية التعامل مع المجتمـع المحلي	4.03	0.71	%80.6	1	مرتفع
18-23	الكفاية الإبداعية	3.55	0.93	%71	5	مرتفع
24-30	الكفاية التحفيزية	3.80	0.81	%76	3	مرتفع
31-37	كفايـة تـوفير تكنولوجيـا المعلومات	2.95	1.05	%59	6	متوسط
38-43	كفاية اتخاذ القرار	3.68	0.34	%73.6	4	مرتفع
	جميع الفقرات	3.67	0.74	%73.4	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (4) أن المتوسط العام للكفايات الإدارية للـولاة مـن وجهة نظر العاملين كان مرتفعاً ؛ إذ بلغ(3.67) وبأهمية نسبية بلغت(%73.4) وهي قيمة مرتفعة حسب المقياس، وقد احتلت كفاية تعامل الولاة مع المجتمـع المحلـي

المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بالغ(4.03) وأهمية نسبية بلغت(80.6%)، ويلي ذلك الكفاية الشخصية بمتوسط حسابي بالغ(4.01) وأهمية نسبية بلغت(80.2%)، وجاءت الكفاية التحفيزية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بالغ(3.80) وأهمية نسبية بلغت(76%)، ثم تبعت ذلك كفاية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي بالغ(3.68) وأهمية نسبية بلغت(73.6%)، في حين جاءت الكفاية الإبداعية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بالغ(3.55) وأهمية نسبية بلغت(71%). وأخيراً جاءت في المرتبة الأخيرة كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي بلغ(2.95) وأهمية نسبية بلغت(59%).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتقييم العاملين للكفايات الإدارية للولاة وهي كما يلي:

1- الكفاية الشخصية للولاة كما يراها العاملون :

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على تقييم العاملين للكفايات الشخصية للولاة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.1	يلتزم الوالي بدوامه الرسمي	4.41	0.71	%88.20	1	مرتفع
.2	يحترم الوالي جميع المراجعين	4.39	0.76	%87.80	2	مرتفع
.3	لا يخاف الوالي من تحمل المسؤولية	3.75	1.13	%75.00	9	مرتفع
.4	يتيح الوالي الفرصة والحق للجميع في مراجعة معاملاتهم	4.11	0.85	%82.20	3	مرتفع
.5	يمتلك الوالي خبرة عملية	4.03	1.02	%80.60	4	مرتفع
.6	يتمتع الوالي بدقة الملاحظة في عمله	3.95	0.99	%79.00	6	مرتفع
.7	يتواصل الوالي مع العاملين بشكل واضح	3.89	1.09	%77.80	8	مرتفع
.8	يحترم الوالي النقد الموجه له من العاملين	3.68	1.11	%73.60	10	مرتفع
.9	يقدر الوالي عمل الآخرين	4.00	0.84	%80.00	5	مرتفع
.10	يحترم الوالي آراء الآخرين	3.89	1.01	%77.80	7	مرتفع
	جميع الفقرات	4.01	0.73	%80.2	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لفقرات الكفايات الشخصية للـولاة من وجهة نظر العاملين بلغ(4.01) وبأهمية نسبية(80.2%)، مما يبـين علـى أن الكفايات الشخصية للولاة مرتفعة من وجهة نظر العاملين، وقد احتلت الفقرة التزام الوالي بالدوام الرسمي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلـغ(4.41) وأهمية نـسبية (88.20%) في حين جاءت الفقرة، احترام الوالي للنقد الموجه له، فـي المرتبـة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسـط حـسابي بلـغ(3.68) وأهميـة نـسبية (73.60%)، وبالنظر إلى أبعاد فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين اللتين احتلتـا المرتبتين الأولى والثانية فيعبر محتواهما عن التـزام الـوالي بالـدوام الرسـمي، واحترامه للمراجعين، أما الفقرتين اللتين احتلتا المرتبة الثالثة ، والرابعـة فيعبـر محتواهما عن إتاحة الوالي الفرصة والحق للجميع في مراجعة معاملاتهم، وامتلاكه خبرة عملية، أما الفقرتين اللتين احتلتا المرتبة الخامسة والسادسة فيعبر محتواهمـا عن تقدير الوالي عمل الآخرين، ودقة ملاحظته، أما الفقرتين اللتين احتلتا المرتبـة السابعة والثامنة فيعبر محتواهما عن احترامه آراء الآخرين، وتواصله مع العاملين بشكل واضح، في حين احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة احترام الوالي النقد الموجه له من العاملين.

2- كفاية التعامل مع المجتمع المحلي كما يراها العاملون :

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن تقييم العاملين لكفاية الولاة في التعامل مع المجتمع المحلي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.11	يؤمن الوالي بالحوار مع المجتمع المحلي	3.95	1.05	%79.00	5	مرتفع
.12	يحترم الوالي تنفيذ القانون	4.14	1.18	%82.80	3	مرتفع
.13	لا يخضع الوالي لتأثير الواسطة في معاملة المجتمع المحلي	3.76	0.95	%75.20	7	مرتفع
.14	يقدم الوالي المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	4.17	0.80	%83.40	2	مرتفع
.15	يحرص الوالي على رضا المجتمع المحلي	4.06	0.89	%81.20	4	مرتفع
.16	يحترم الوالي عادات المجتمع المحلي وتقاليده	4.27	0.84	%85.40	1	مرتفع
.17	يعمل الوالي على توثيق علاقة العاملين الودية مع المجتمع المحلي	3.85	0.98	%77.00	6	مرتفع
	جميع الفقرات	4.03	0.71	%80.60	-	مرتفع

يبين الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لكفاية الولاة في التعامل مع المجتمع المحلي بلغ(4.03)، وهذا يعني أن تقييم العاملين لكفاية الولاة في التعامل مع المجتمع المحلي كان إيجابياً بدرجة مرتفعة.

ويبين الجدول المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحراف المعياري لكل فقرة، إذ إن الفقرة رقم(16) التي تشير إلى احترام الولاة عادات المجتمع المحلي وتقاليده ، وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.27) أي(85.40%)، وهي أعلى متوسط لفقرات كفاية الولاة في التعامل مع المجتمع المحلي، تليها الفقرة (14) التي تشير إلى أن الولاة يقدمون المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، ثم يلي ذلك في الأهمية الفقرة(12) "احترام الولاة تنفيذ القانون" وبمتوسط حسابي بالغ(4.14)، ثم تلتها في الأهمية الفقرة (15)، التي توضح حرص الولاة على رضا المجتمع المحلي؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات العاملين على هذه الفقرة (4.06) أي يعادل(81.20%) على المقياس الخماسي. وتشير النتائج أيضاً إلى أن الفقرة رقم (17) جاءت قبل الأخيرة في الترتيب التنازلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.85)، الذي تشير إلى أن الولاة يعملون على توثيق علاقة العاملين الوديــة مـع المجتمـع المحلي. ويلاحظ أن جميع المتوسطات على فقرات كفاية الولاة في التعامل مع المجتمع المحلي كانت تتراوح ما بين (4.27 – 3.76) وبأهمية نسبية تراوحت ما بين(85.40) إلى (75.20%)، والمتوسطات الحسابية جاءت جميعها بدرجة مرتفعة.

3- الكفاية الإبداعية للولاة كما يراها العاملون :

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن تقييم العاملين للكفايات الإبداعية للولاة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.18	يشجع الوالي المبادرات الفردية	3.54	1.10	%70.80	3	مرتفع
.19	يعزز الوالي الأفكار الجديدة	3.49	1.05	%69.80	4	متوسط
.20	يفسح الوالي المجال للعاملين باستخدام اجتهاداتهم الخاصة	3.47	1.06	%69.40	5	متوسط
.21	يشجع الوالي العاملين على	3.85	1.04	%77.00	1	مرتفع

	تبسيط إجراءات العمل.					
.22	يوفر الوالي مناخاً للعاملين يحفز على الإبداع المهني	3.32	1.24	%66.40	6	متوسط
.23	يشجع الوالي الجهود الرائدة والمبدعة لدى العاملين	3.64	1.09	%72.80	2	مرتفع
	جميع الفقرات	3.55	0.93	%71	-	مرتفع

يوضح الجدول رقم(7) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية لتقييم العاملين للكفايات الإبداعية للولاة، حيث يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البُعد هو(3.55) أي ما نسبته(71%)، وهي درجة مرتفعة على المقياس الخماسي. ويظهر الجدول المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات الكفاية الإبداعية للولاة من وجهة نظر العاملين، إذ إن الفقرة(21) جاءت بأعلى متوسط حسابي بالنسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد، والتي تشير إلى أن الولاة يشجعون العاملين على تبسيط إجراءات العمل ، وكان المتوسط الحسابي (3.85) على المقياس الخماسي أي ما نسبته(77%). يليها في الأهمية الفقرة رقم (23) وهي أن الولاة يشجعون الجهود الرائدة والمبدعة لدى العاملين كان المتوسط الحسابي (3.64) وهي درجة مرتفعة حسب المقياس الخماسي، وجاءت الفقرة رقم (18) في الترتيب الثالث والتي تشير إلى أن الولاة يشجعون المبادرات الفردية وبمتوسط حسابي (3.54)، أما بقية فقرات الكفاية الإبداعية فكانت المتوسطات الحسابية بدرجة متوسطة ؛ حيث بلغ أقل متوسط حسابي على الفقرة رقم (22) والخاصة بأن الولاة يوفرون مناخاً للعاملين يحفز على الإبداع المهني حيث كان المتوسط الحسابي (3.32). ويلاحظ أن جميع فقرات هذا البُعد كانت المتوسطات تتراوح فيها بين (3.85 إلى 3.32) درجات على المقياس الخماسي.

4- كفاية التحفيز للولاة كما يراها العاملون :

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن تقييم العاملين للكفايات التحفيزية للولاة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
24.	يثني الوالي على العـاملين عنـد إجادة العمل	3.93	0.91	%78.60	3	مرتفع
25.	يقدم الوالي الدعم للعـاملين عنـد حاجتهم لذلك	3.57	1.12	%71.40	6	مرتفع
26.	يقيم الوالي العاملين بعدالـة دون تحيز	4.09	1.09	%81.80	1	مرتفع
27.	يحرص الوالي علـى الاسـتماع لاقتراحات العاملين	3.71	0.98	%74.20	5	مرتفع
28.	يحرص الوالي على تأهيل العاملين علميا وفنيا	3.48	1.08	%69.60	7	متوسط
29.	يحرص الوالي أن تكون الترقيـة حسب الكفاءة في أداء العمل	3.98	1.03	%79.60	2	مرتفع
30.	يعلن الوالي تقديره للعمـل الجيـد وإعجابه به	3.84	0.94	%76.80	4	مرتفع
	جميع الفقرات	3.80	0.81	%76	-	مرتفع

يبين الجدول رقم(8) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية للكفايات التحفيزية للولاة، وكان من أبرز الكفايات التحفيزية للولاة من وجهة نظر العاملين في الفقرة رقم(26) "يقيم الولاة العاملين بعدالة دون تحيز"، حيث بلغ المتوسط الحسابي(4.09)، أي ما يوازي(81.80%)، ويلي ذلك من حيث أبرز الكفايات التحفيزية للولاة حرص الولاة على أن تكون الترقية حسب الكفاءة في أداء العمل، حيث كان المتوسط الحسابي(3.98) أو ما يوازي(79.60%) على المقياس الخماسي ثم جاءت الفقرة(24) التي يثني فيها الولاة على العاملين عند إجادة العمل حيث كان متوسط إجابات الموافقين على هذه الفقرة(3.93) أي ما يعادل (78.60%) على المقياس الخماسي وهي درجة عالية ولكنها جاءت في المرتبة الثالثة.

أما عن تقديرهم(الولاة) للعمل الجيد وإعجابهم به فقد جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة(30) حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.84) أو ما يعادل(76.80%) على المقياس الخماسي، وهي درجة مرتفعة، أما حرص الولاة على تأهيل العاملين علميا وفنيا فقد جاءت في الترتيب الأخير، وكان المتوسط(3.48) أو ما يوازي(69.60%). ونلاحظ من نتائج الجدول أن العاملين يقيمون الكفايات التحفيزية للولاة بدرجة مرتفعة.

5- كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات كما يراها العاملون :

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن تقييم العاملين للولاة لكفاية توفير تكنولوجيا المعلومات.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.31	يهتم الوالي بتوفير أجهزة الحاسوب الخاصة بالعمل	3.06	1.53	%61.20	2	متوسط
.32	يسعى الوالي لتوفير نظام معلومات محوسب خاص بالعمل	2.89	1.43	%57.80	6	متوسط
.33	يحرص الوالي على إنجاز الأعمال الوظيفية عن طريق الحاسوب	2.90	1.42	%58.00	5	متوسط

.34	يتابع الوالي الأعمال المنجـزة عـن طريـق الحاسوب	2.70	1.39	%54.00	7	متوسط
.35	يدعم الوالي الجهود الرامية لتطبيق الحكومـة الالكترونية	3.05	1.49	%61.00	3	متوسط
.36	يحرص الوالي على توفير المتطلبات اللازمـة لتحسين استخدام نظام المعلومات المحوسب	2.95	1.47	%59.00	4	متوسط
.37	يشجع الوالي العاملين على الاشتراك بالدورات التدريبية في مجال الانترنت الحاسب.	3.07	1.28	%61.40	1	متوسط
	جميع الفقرات	2.95	1.05	%59	-	متوسط

يبين الجدول رقم(9) المتوسطات الحسابية والأهمية النـسبية لتقيـيم العـاملين للولاة لكفاية توفير تكنولوجيا المعلومات ؛ إذ كان المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (2.95) من أصل(5) درجات أو ما يعادل(59%)، وهذا يعني أن تقيـيم العـاملين للولاة في كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات جاءت بدرجة متوسطة.

ويبين الجدول المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحراف المعياري لكل فقرة، إذ إن الفقرة رقم (37) ، التي تشير إلى أن الولاة يشجعون على الاشتراك في الدورات التدريبية في مجال الانترنت والحاسب وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.07) أي(61.40%)، وهي أعلى متوسـط لفقـرات كفايـة تـوفير تكنولوجيـا المعلومات، تليها الفقرة(31) التي تشير إلى أن الـولاة يهتمـون بتـوفير أجهـزة الحاسوب الخاصة بالعمل، ثم يلي ذلك في الأهمية الفقـرة(35) وهـي أن "الـولاة يدعمون الجهود الرامية لتطبيق الحكومة الالكترونية" وبمتوسط حسابي بلغ(3.05)، ثم تلتها في الأهمية الفقرة(36) ، التي توضح حرص الولاة على توفير المتطلبـات اللازمة لتحسين استخدام نظام المعلومات المحوسب ؛ إذ بلـغ المتوسـط الحـسابي لإجابات العاملين على هذه الفقرة (2.95) أي مـا يعـادل(59%) علـى المقيـاس الخماسي. وتشير النتائج أيضاً إلى أن الفقرة رقم (34) جاءت في المرتبة الأخيـرة في الترتيب التنازلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي(2.70). والتي تشير إلى أن الولاة يحرصون على متابعة للأعمال المنجزة عن طريق الحاسوب. ويلاحـظ أن جميـع

المتوسطات على فقرات كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات كانت تتراوح مـا بـين (3.07 – 2.70) وبأهمية نسبية تراوحت بين(61.40%) و(54%)، وتقع جميع قيم المتوسطات الحسابية ضمن الدرجة المتوسطة.

6- كفاية اتخاذ القرار كما يراها العاملون :

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن تقييم العاملين للولاة لكفاية اتخاذ القرار.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.38	يأخذ الوالي برأي العاملين لغـرض دعم القرارات قبل اتخاذها.	3.13	1.25	%62.60	6	متوسط
.39	يطلب الوالي تقديم اقتراحـات فـي المشكلة المطروحة ثم يختـار الحـل المناسب.	3.42	1.26	%68.40	5	متوسط
.40	يحرص الوالي على اتخاذ قـرارات مناسبة لحل المشكلات المطروحة.	3.92	1.09	%78.40	2	مرتفع
.41	يتخذ الوالي قراراته عادةً بعد قناعته بصحتها.	3.90	0.99	%78.00	3	مرتفع
.42	يبتعد الوالي عن المحسوبية في اتخاذ قراراته.	3.73	0.94	%74.60	4	مرتفع
.43	يحرص الوالي على تحقيق العدالـة عند اتخاذ القرارات الإدارية التي تهم العاملين.	4.00	0.94	%80.00	1	مرتفع

جميع الفقرات	3.68	0.34	%73.60	-	مرتفع

يوضح الجدول رقم(10) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية لتقييم العاملين لكفاية الولاة في اتخاذ القرار ؛ إذ يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البُعد هو(3.68) أي ما نسبته(73.60%)، وهي درجة مرتفعة على المقياس الخماسي. ويظهر الجدول المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات كفاية الولاة في اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين ؛ إذ إن الفقرة(43) جاءت بأعلى متوسط حسابي بالنسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد، والتي تشير إلى أن الولاة يحرصون على تحقيق العدالة عند اتخاذ القرارات الإدارية التي تهم العاملين. وكان المتوسط الحسابي(4) على المقياس الخماسي أو ما نسبته (80%). يليها في الأهمية الفقرة رقم(40) وهي أن الولاة يحرصون على اتخاذ قرارات مناسبة لحل المشكلات المطروحة، وكان المتوسط الحسابي(3.92) وهي درجة مرتفعة حسب المقياس الخماسي، وجاءت الفقرة رقم(41) في الترتيب الثالث وتشير إلى أن الولاة عادة يتخذون قراراتهم بعد قناعتهم بصحتها وبمتوسط حسابي (3.90)، ويليها في الأهمية الفقرة رقم(42) والتي تبين ابتعاد الولاة عن المحسوبية في اتخاذهم قراراتهم ، أما بقية فقرات كفاية الولاة في اتخاذ القرار فكانت المتوسطات الحسابية بدرجة متوسطة ؛ إذ بلغ أقل متوسط حسابي على الفقرة رقم (38) ،الخاصة بأن الولاة يأخذون برأي العاملين لغرض دعم القرارات قبل اتخاذها إذ كان المتوسط الحسابي (3.13). ويلاحظ أن جميع فقرات هذا البُعد كانت المتوسطات فيها تتراوح بين (4.00 إلى 3.13) درجات على المقياس الخماسي.

الإجابة على السؤال الثاني: ما هي درجة توافر الكفايات الإدارية للولاة في محافظة ظفار بسلطنة عُمان من وجهة نظر الولاة أنفسهم في أبعاد الكفاية الإدارية، وهي(الكفاية الشخصية، وكفاية التعامل مع المجتمع المحلي، والكفاية الإبداعية، والكفاية التحفيزية، وكفاية توفر تكنولوجيا المعلومات، وكفاية اتخاذ القرار).

الجدول رقم(11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقييم الولاة لكفايتهم الإدارية

تسلسل الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
1-10	الكفاية الشخصية	4.39	0.35	%87.8	2	مرتفع
11-17	كفاية التعامل مع المجتمع المحلي	4.31	0.38	%86.2	3	مرتفع
18-23	الكفاية الإبداعية	4.17	0.53	%83.4	5	مرتفع
24-30	الكفاية التحفيزية	4.25	0.42	%85	4	مرتفع
31-37	كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات	3.81	0.66	%76.20	6	مرتفع
38-43	كفاية اتخاذ القرار	4.48	0.38	%89.6	1	مرتفع
	الكفايات مجتمعة	4.24	0.32	%84.8	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم(11) أن المتوسط العام للكفايات الإدارية للولاة من وجهة نظر الولاة كان مرتفعاً؛ حيث بلغ(4.24) على المقياس الخماسي أو ما نسبته (84.8%) ، وقد احتلت كفاية اتخاذ القرار المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.48) وأهمية نسبية (89.6%)، يلي ذلك الكفاية الشخصية بمتوسط حسابي بلغ (4.39) وأهمية نسبية (87.8%) وجاءت كفاية التعامل مع المجتمع المحلي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ(4.31) وأهمية نسبية (86.2%)، يلي ذلك الكفاية التحفيزية بمتوسط حسابي بلغ(4.25) وأهمية نسبية (85%)، في حين جاءت الكفاية الإبداعية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ(4.17) وأهمية نسبية (83.4%)، وأخيراً جاءت في المرتبة الأخيرة كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي بلغ(3.81) وأهمية نسبية (76.20%).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتقييم الولاة لكفاياتهم الإدارية

1- الكفاية الشخصية من وجهة نظر الولاة :

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقييم الولاة لكفايتهم الشخصية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب[*] حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.1	الالتزام بالدوام الرسمي	4.63	0.52	%92.50	1	مرتفع
.2	احترام المراجعين	4.25	0.71	%85.00	8	مرتفع
.3	عدم التخوف من تحمل المسؤولية	4.38	0.74	%87.50	6	مرتفع
.4	إتاحة الفرصة والحق للجميع في مراجعة معاملاتهم	4.38	0.74	%87.50	6	مرتفع
.5	امتلاك الخبرة العملية	4.00	0.53	%80.00	9	مرتفع
.6	دقة الملاحظة في العمل	4.00	0.76	%80.00	10	مرتفع
.7	التواصل مع العاملين بشكل واضح	4.50	0.53	%90.00	4	مرتفع
.8	احترام النقد الموجه للوالي من العاملين	4.63	0.52	%92.50	1	مرتفع
.9	تقدير عمل الآخرين	4.50	0.53	%90.00	4	مرتفع
.10	احترام آراء الآخرين	4.63	0.52	%92.50	1	مرتفع
	جميع الفقرات	4.39	0.35	%87.8	-	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لفقرات تقييم الولاة للكفايات الشخصية التي يتصفون بها بلغ(4.39) وبأهمية نسبية (87.8%)، مما يشير إلى أن كفاياتهم الشخصية مرتفعة، وقد احتلت الفقرات(احترام الوالي لآراء الآخرين، احترام النقد الموجه له من العاملين، والالتزام بالدوام الرسمي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(4.63) وأهمية نسبية بلغت(92.50%) في حين جاءت الفقرة (دقة الملاحظة في العمل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(4.00) وأهمية نسبية بلغت(80%)، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرات التي احتلت المرتبة الأولى يعبر محتواها عن احترام الوالي لآراء الآخرين، والتزام الوالي بالدوام الرسمي، واحترام الوالي النقد الموجه له من العاملين. أما الفقرتين اللتين احتلتا المرتبة الرابعة فيعبر محتواهما عن التواصل مع العاملين بشكل واضح، وتقديره لعمل الآخرين، أما الفقرتين اللتين احتلتا المرتبة السادسة فيعبر محتواهما عن عدم التخوف من تحمل المسؤولية، وإتاحته الفرصة والحق للجميع في مراجعة معاملاتهم، واحتلت المرتبة الثامنة الفقرة التي يعبر محتواها عن احترام المراجعين، أما الفقرة التي احتلت المرتبة

[*] سيتم التعامل مع ترتيب الفقرات في الجداول من (12-17) بالطريقة أعلاه .

التاسعة فكانت امتلاك الخبرة العملية، وجاءت دقة الملاحظة في العمل في المرتبة الأخيرة.

2- كفاية التعامل مع المجتمع المحلي من وجهة نظر الولاة :

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقييم الولاة لكفاية التعامل مع المجتمع المحلي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.11	الإيمان بالحوار مع المجتمع المحلي	4.38	0.74	%87.50	6	مرتفع
.12	احترام تنفيذ القانون	4.38	0.52	%87.50	4	مرتفع
.13	عدم الخضوع لتأثير الواسطة في معاملة المجتمع المحلي	4.38	0.52	%87.50	4	مرتفع
.14	تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	4.50	0.76	%90.00	1	مرتفع

.15	الحرص على رضا المجتمع المحلي	4.38	0.74	%87.50	2	مرتفع
.16	احترام عـادات المجتمـع المحلـي وتقاليده	4.38	0.74	%87.50	2	مرتفع
.17	توثيق علاقة العاملين الوديـة مـع المجتمع المحلي	3.75	0.71	%75.00	7	مرتفع
	جميع الفقرات	4.31	0.38	%86.2	-	مرتفع

يبين الجدول رقم(13) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لكفاية الـولاة فـي التعامل مع المجتمع المحلي ؛ إذ بلغ(4.31) أي ما يعادل(86.2%)، وهذا يعنـي أن تقييم الولاة لكفاية التعامل مع المجتمع المحلي كان إيجابياً وبدرجة مرتفعة.

ويبين الجدول المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحراف المعياري لكل فقرة، حيث جاءت الفقرة رقم(14)، والتي تشير إلى أن تقديم الولاة المصلحة العامة على المصلحة الشخصية بمتوسط حسابي بلغ(4.50) أي(90%)، وهي أعلى متوسط لفقرات كفاية الولاة في التعامل مع المجتمع المحلي، تليها الفقرتين(15، 16)، والتي تشيران إلى حرص الولاة على رضا المجتمع المحلي، واحترامهم عادات المجتمـع المحلي وتقاليده، ثم يلي ذلك في الأهمية الفقرتين(12، 13) والتـي تـشيران إلـى احترام تنفيذ القانون، وعدم الخضوع لتأثير الواسطة في معاملة المجتمـع المحلـي بمتوسطٍ حسابي بلغ(4.38) ، ثم تلتها في الأهمية الفقرة (11) والتي توضح الإيمان بالحوار مع المجتمع المحلي؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الولاة علـى هـذه الفقرة(4.38) أي ما يعادل(87.50%) وهي درجة مرتفعه علـى المقيـاس الـذي استخدمته الدراسة. وتشير النتائج أيضاً إلى أن الفقرة رقم(17) جاءت في المرتبـة الأخيرة في الترتيب التنازلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.75). وتشير إلـى أن الولاة يحرصون على توثيق علاقة العاملين الودية مع المجتمع المحلي. ويلاحظ أن جميع المتوسطات على فقرات كفاية التعامل مع المجتمع المحلي كانت تتراوح مـا بين(4.50 – 3.75) وبأهمية نـسبية تراوحـت مـا بـين(90%) إلـى (75%)، والمتوسطات الحسابية جاءت جميعها بدرجة مرتفعة.

3- الكفاية الإبداعية من وجهة نظر الولاة :

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقييم الولاة للكفاية الإبداعية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.18	تشجيع المبادرات الفردية	4.13	0.64	%82.50	2	مرتفع
.19	تعزيز الأفكار الجديدة	4.13	0.64	%82.50	2	مرتفع
.20	إفساح المجال للعاملين باستخدام اجتهاداتهم الخاصة	4.13	0.83	%82.50	4	مرتفع
.21	تشجيع العاملين على تبسيط إجراءات العمل.	4.13	0.83	%82.50	4	مرتفع
.22	توفير مناخاً للعاملين يحفز على الإبداع المهني.	4.00	0.76	%80.00	6	مرتفع
.23	تشجيع الجهود الرائدة والمبدعة لدى العاملين	4.50	0.53	%90.00	1	مرتفع
	جميع الفقرات	4.17	0.53	%83.4	-	مرتفع

يوضح الجدول رقم(14) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية للكفايات الإبداعية للولاة، حيث يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البُعد هو(4.17) أي ما نسبته(83.4%)، وهي درجة مرتفعة على المقياس الخماسي. ويظهر الجدول المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات الكفاية الإبداعية للولاة، إذ إن الفقرة(23) جاءت بأعلى متوسط حسابي بالنسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد، والتي تشير إلى أن الولاة يشجعون الجهود الرائدة والمبدعة لدى العاملين. وكان المتوسط الحسابي(4.50) على المقياس الخماسي أو ما نسبته(90%). يليها في الأهمية الفقرتين(18، 19) والتي تشيران إلى أن الولاة يشجعون المبادرات الفردية ويعززون الأفكار الجديدة وكان المتوسط الحسابي (4.13) وهي درجة مرتفعة حسب المقياس الخماسي، وجاءت الفقرتين رقم (20، 21) في الترتيب الرابع وتشيران إلى إفساح المجال للعاملين باستخدام اجتهاداتهم الخاصة، وأن الولاة يشجعون العاملين على تبسيط إجراءات العمل وبمتوسط حسابي(4.13)، وبلغ أقل متوسط حسابي للفقرة رقم(22) ، الخاصة بأن الولاة يوفرون مناخا للعاملين يحفز على الإبداع المهني؛ حيث كان المتوسط

الحسابي(4.00). ويلاحظ أن جميع فقرات هذا البُعد كانت المتوسطات فيها تتـراوح بين(4.50 إلى 4.00) وتمثل درجة مرتفعة على المقياس الخماسي.

4- الكفاية التحفيزية من وجهة نظر الولاة :

الجدول رقم(15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقييم الولاة لكفاية التحفيز

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.24	الثناء على العاملين عنـد إجـادة العمل	4.50	0.76	%90.00	2	مرتفع
.25	تقديم الدعم للعاملين عند حـاجتهم لذلك	4.13	0.64	%82.50	4	مرتفع
.26	تقييم العاملين بعدالة من دون تحيز	4.88	0.35	%97.50	1	مرتفع
.27	الحرص على الاستماع لاقتراحات العاملين	3.75	0.46	%75.00	7	مرتفع
.28	الحرص على تأهيل العاملين علمياً وفنياً.	4.50	0.76	%90.00	2	مرتفع
.29	الحرص على أن تكـون الترقيـة حسب الكفاءة في أداء العمل	4.13	0.64	%82.50	4	مرتفع
.30	التقدير للعمل الجيد والإعجاب به	3.88	0.99	%77.50	6	مرتفع
	جميع الفقرات	4.25	0.42	%85	-	مرتفع

يبين الجدول رقم(15) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية للكفايات التحفيزية للولاة، وكان من أبرز الكفايات التحفيزية للولاة من وجهة نظر العاملين في الفقرة رقم(26) "يقيم الولاة العاملين بعدالة من دون تحيز"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي(4.88) أو ما يوازي (97.50%)، يليها في الأهمية الفقرتين(24، 28) والتي تشيران إلى الثناء على العاملين عند إجادة العمل، والحرص على تأهيل العاملين علمياً وفنياً وكان المتوسط الحسابي(4.50) وهي درجة مرتفعة حسب المقياس الخماسي، يلي ذلك الفقرتين(29، 25) والتي تشيران إلى تقديم الدعم للعاملين، والحرص على أن تكون الترقية حسب الكفاءة في أداء العمل وكان المتوسط الحسابي(4.13) أو ما يوازي(82.50%). وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم(30)، والتي تشير إلى تقدير الولاة العمل الجيد والإعجاب به؛ إذ

بلغ المتوسط الحسابي (3.88) أو ما يعادل(77.50%) على المقياس الخماسي، وهي درجة مرتفعة، أما حرص الولاة على الاستماع لاقتراحات العاملين فقد جاءت في الترتيب الأخير؛ حيث كان المتوسط(3.75) أو ما يوازي(75%). ونلاحظ من نتائج الجدول أن الكفايات التحفيزية للولاة جاءت بدرجة مرتفعة.

5- كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر الولاة :

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقييم الولاة لكفاية توفير تكنولوجيا المعلومات

رقم	محتوى الفقرة	المتوسط	الانحراف	الأهمية	الترتيب حسب	المستوى حسب

الفقرة		الحسابي	المعياري	النسبية	الأهمية النسبية	المتوسط
.31	الاهتمـــام بتـــوفير أجهـــزة الحاسوب الخاصة بالعمل	4.00	0.53	%80.00	3	مرتفع
.32	السعي لتوفير نظام معلومـات محوسب خاص بالعمل	4.13	0.99	%82.50	2	مرتفع
.33	الحرص على إنجـاز الأعمـال الوظيفية عن طريق الحاسوب	3.50	1.31	%70.00	6	مرتفع
.34	متابعة الأعمال المنجـزة عـن طريق الحاسوب	3.00	1.20	%60.00	7	متوسط
.35	دعم الجهود الراميـة لتطبيـق الحكومة الالكترونية	3.75	0.71	%75.00	5	مرتفع
.36	الحرص على توفير المتطلبـات اللازمة لتحسين استخدام نظـام المعلومات المحوسب	4.38	0.52	%87.50	1	مرتفع
.37	تشجيع العاملين على الاشـتراك في الدورات التدريبية في مجال الانترنت والحاسب.	3.88	1.25	%77.50	4	مرتفع
	جميع الفقرات	3.81	0.66	%76.20	-	مرتفع

يبين الجدول رقم(16) المتوسطات الحسابية والأهمية النـسبية لكفايـة تـوفير تكنولوجيا المعلومات؛ حيث كان المتوسط الحسابي لجميع الفقرات(3.81) من أصل (5) درجات أو ما يعادل(76.20%)، وهذا يعني أن تقيـيم الـولاة لكفايـة تـوفير تكنولوجيا المعلومات جاء بدرجة مرتفعة.

ويبين الجدول المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحراف المعياري لكل فقرة، إذ إن الفقرة رقم(36)، تشير إلى الحرص على تـوفير المتطلبـات اللازمـة لتحسين استخدام نظام المعلومات المحوسب، وكان المتوسط الحسابي لهـذه الفقـرة (4.38) أي(87.50%)، وهي أعلى متوسـط لفقـرات كفايـة تـوفير تكنولوجيـا المعلومات تليها الفقرة (31) التي تشير إلى السعي لتوفير نظام معلومات محوسـب خاص بالعمل، ثم يلي ذلك في الأهمية الفقرة(32) "الاهتمام بتوفير أجهزة الحاسوب الخاصة بالعمل " وبمتوسط حسابي بلغ(4.00) على المقياس الخماسي، ثم تلتها فـي الأهمية الفقرة(37)، التي توضح أن الولاة يـشجعون العـاملين علـى الاشـتراك

بالدورات التدريبية في مجال الانترنت والحاسوب؛ حيث بلـغ المتوسـط الحـسابي لإجابات الولاة على هذه الفقرة(3.88) أي ما يعـادل(77.50%) علـى المقيـاس الخماسي. وتشير النتائج أيضاً إلى أن الفقرة رقم(34) جاءت في المرتبة الأخيرة في الترتيب التنازلي ؛ حيث بلغ المتوسط الحـسابي(3.00). وتـشير إلـى أن الـولاة يحرصون على متابعة الأعمال المنجزة عن طريق الحاسوب. ويلاحـظ أن جميـع المتوسطات على فقرات كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات كانت تتراوح مـا بـين (4.38 – 3.00) وبأهمية نسبية تراوحت ما بين(87.50%) إلى (60%).

6- كفاية اتخاذ القرار من وجهة نظر الولاة:

الجدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقييم الولاة لكفاية اتخاذ القرار

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.38	الأخذ بـرأي العـاملين لغـرض دعـم القرارات قبل اتخاذها	3.63	0.74	%72.50	6	مرتفع
.39	طلب تقـديم اقتراحـات فـي المـشكلة المطروحة ثم اختيار الحل المناسب	4.63	0.52	%92.50	3	مرتفع
.40	الحرص على اتخاذ قرارات مناسبة لحل المشكلات المطروحة	4.75	0.46	%95.00	1	مرتفع
.41	اتخاذ القرارات بعد القناعة بصحتها	4.63	0.52	%92.50	3	مرتفع
.42	محاولة الابتعاد عن المحسوبية في اتخاذ القرارات	4.50	0.76	%90.00	5	مرتفع
.43	الحرص على تحقيق العدالة عند اتخـاذ القرارات الإدارية التي تهم العاملين	4.75	0.46	%95.00	1	مرتفع
	جميع الفقرات	4.48	0.38	%89.6	-	مرتفع

يوضح الجدول رقم(17) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحرافـات المعيارية لتقييم الولاة لكفاية اتخاذ القرار، حيث يشير الجـدول إلـى أن المتوسـط الحسابي لفقرات هذا البُعد هو(4.48) أي ما نسبته(89.6%)، وهي درجة مرتفعـة

على المقياس الخماسي. ويظهر الجدول المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقـرات كفاية الولاة في اتخاذ القرار، إذ إن الفقرتين(43، 40) جاءت بأعلى متوسط حسابي بالنسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد، والتي تشيران إلـى الحـرص علـى تحقيق العدالة عند اتخاذ القرارات الإدارية التي تهم العاملين، والحرص على اتخـاذ قرارات مناسبة لحل المشكلات المطروحة. وكان المتوسط الحـسابي(4.75) علـى المقياس الخماسي أو ما نسبته(95%)، وجاءت الفقـرتين(41، 39) فـي الترتيـب الثالث وتشيران إلى أن الولاة يتخذون قراراتهم بعد قناعتهم بصحتها وأنهم يطلبـون تقديم اقتراحات في المشاكل المطروحة ثم يختـارون الحـل المناسـب وبمتوسـط حسابي(4.63)، وبلغ أقل متوسط حسابي على الفقرة رقم (38) الخاصة بأن الـولاة يأخذون برأي العاملين لغرض دعم القرارات قبل اتخاذها ؛ حيث كـان المتوسـط الحسابي (3.63). ويلاحظ أن جميع فقرات هذا البُعد كانت المتوسطات فيها تتراوح بين (4.75 إلى 3.63) درجات على المقياس الخماسي.

4. 2 اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالةٍ إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) بين تقييم الولاة والعاملين للكفايات الإدارية.

الجدول رقم (18)

نتائج اختبار(T) للفروقات بين تقييم الولاة والعاملين للكفايات الإدارية.

المتغير	فئات المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	أهمية (T)
الكفاية الشخصية	عاملين	100	3.98	0.72	*6.05	0.000
	ولاة	8	4.72	0.28		
كفاية التعامل مع المجتمع المحلي	عاملين	100	3.99	0.68	*4.20	0.002
	ولاة	8	4.66	0.41		
الكفاية الإبداعية	عاملين	100	3.53	0.91	*4.70	0.001
	ولاة	8	4.50	0.53		
الكفاية التحفيزية	عاملين	100	3.77	0.79	*5.07	0.000
	ولاة	8	4.61	0.41		
كفاية توفر تكنولوجيا المعلومات	عاملين	100	2.90	0.99	*6.62	0.000
	ولاة	8	4.39	0.54		
كفاية اتخاذ القرار	عاملين	100	3.66	0.85	10.29 *	0.000
	ولاة	8	4.81	0.21		
الكفايات الإدارية مجتمعه	عاملين	100	3.64	0.71	*6.46	0.000
	ولاة	8	4.62	0.38		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

يوضح الجدول رقم(18) نتائج اختبار(T-test) حيث يشير إلى وجود فروق ذات دلالةٍ إحصائيةٍ عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) بين تقييم الولاة والعاملين للكفايات الإدارية(الكفاية الشخصية، وكفاية التعامل مع المجتمع المحلي، والكفاية الإبداعية، والكفاية التحفيزية، وكفاية توافر تكنولوجيا المعلومات، وكفاية اتخاذ القرار) ؛ حيث

بلغت قيمة(T) المحسوبة(4.46) بدلالة إحصائية(α=0.00)، إذ وبلغ المتوسط الحسابي(4.62) للولاة، في حين بلغ متوسط إجابة العاملين(3.64)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالةً إحصائية عند مستوى دلالة(0.05 ≥ α) في تقييم الولاة العاملين للكفايات الإدارية مجتمعة، وعند تطبيق اختبار(T) لكل بعد منفرداً تشير النتائج إلى وجود دلالة إحصائية لمتغيرات (الكفاية الشخصية) حيث كانت قيمة (T= 6.05) وبدلالة إحصائية(α=0.00) ومتغير كفاية التعامل مع المجتمع المحلي(T =4.20) بمستوى الدلالة(0.002= α)، والكفاية الإبداعية(T=4.70) بمستوى الدلالة(α=0.001)، والكفاية التحفيزية(T=5.07) بمستوى الدلالة(0.000= α)، وكفاية توافر تكنولوجيا المعلومات(T =6.62) بمستوى الدلالة (0.000= α)، وكفاية اتخاذ القرار(T =6.46) بمستوى الدلالة(0.000= α).

وكانت الفروق بالنسبة لتقييم الكفايات الإدارية لصالح الـولاة ؛ حيـث يظهـر الجدول رقم(18) ارتفاع المتوسطات الحسابية في تقييم الولاة لأنفسهم ، وهذه نتيجة منطقية. فمن الطبيعي أن ينظر الولاة إلى كفاياتهم الإدارية بدرجـة أعلـى تفـوق العاملين.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية للولاة وهي (الكفاية الشخصية ، والإبداع ، والتحفيز ، وتوفير تكنولوجيا المعلومات ، والتعامل مع المجتمع المحلي ، واتخاذ القرار) تعزى للمتغيرات الشخصية للعاملين (المؤهل العلمي، والخبرة، والعمر ، والمركز الوظيفي).

1- الكفايات الإدارية مجتمعة للولاة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للعاملين :

الجدول رقم (19)

تحليل التباين لتقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية للولاة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير التابع	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (α)
الكفاية الشخصية	بين المجموعات داخـــــل المجموعات	(3، 96)	11.93 41.80	3.98 0.44	*9.13	0.000
كفاية التعامـل مـع المجتمع المحلي	بين المجموعات داخـــــل المجموعات	(3، 96)	11.91 37.46	3.97 0.39	*10.17	0.000
الكفاية الإبداعية	بين المجموعات داخـــــل المجموعات	(3، 96)	19.94 67.04	6.65 0.69	*9.52	0.000
الكفاية التحفيزية	بين المجموعات داخـــــل المجموعات	(3، 96)	19.80 45.42	6.60 0.47	*13.95	0.000
كفاية توافر تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات داخـــــل المجموعات	(3، 96)	2.56 152.46	0.85 1.59	0.54	0.66

كفاية اتخاذ القرار	بين المجموعات داخـــــــل المجموعات	(3، 96)	15.01 60.96	5.00 0.64	*7.88	0.000
الكفايــات الإداريــة مجتمعة	بين المجموعات داخـــــــل المجموعات	(3، 96)	12.01 42.32	4.00 0.44	*9.08	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

تشير النتائج في الجدول رقم(19) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية مجتمعة للولاة تعزى لمتغير(المؤهل العلمي)، حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة للكفايات الإدارية مجتمعة(F= 9.08) بمستوى دلالة $(\alpha=0.000)$، وأشارت النتائج أيضاً عند تحليل أبعاد الكفايات الإدارية للولاة منفردة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعد الكفاية الشخصية في المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F= 9.13) وبدلالة إحصائية$(\alpha =0.000)$، وبُعد التعامل مع المجتمع المحلي في المؤهل العلمي؛ حيث كانت قيمة(F=10.17) وبدلالة إحصائية $(\alpha =0.000)$، وكذلك بُعد الكفاية الإبداعية في المؤهل العلمي؛ حيث كانت قيمة (F= 9.52) وبدلالة إحصائية$(\alpha =0.000)$، أما بُعد الكفاية التحفيزية في المؤهل العلمي؛ حيث كانت قيمة(F= 13.95) وبدلالة إحصائية$(\alpha =0.000)$، وفيما يتعلق ببُعد كفاية اتخاذ القرار في المؤهل العلمي؛ حيث كانت قيمة(F= 7.88) وبدلالة إحصائية$(\alpha=0.000)$. وكانت هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$.

وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين بُعد كفاية توفر تكنولوجيا المعلومات والمؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة(F=0.54) وبدلالة إحصائية$(\alpha= 0.66)$ وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلالة$(\alpha \geq 0.05)$.

وإزاء ما تقدم من نتائج في الجدول رقم(19) فإننا نصل إلى نتيجة أنه عند تحليل أبعاد الكفايات الإدارية مجتمعة(الكفاية الشخصية، وكفاية التعامل مع المجتمع المحلي، والكفاية الإبداعية، والكفاية التحفيزية، وكفاية اتخاذ القرار) فإنه توجد فروق

ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير(المؤهل العلمي)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذه المتغيرات، وعند تحليل الأبعاد منفردة فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعد كفاية توافر تكنولوجيا المعلومات في المؤهل العلمي مما يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئياً لهذا المتغير.

وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير المؤهل العلمـي في الكفايات الإدارية مجتمعة، وسيتم عرضها على النحو التالي: يبين الجـدول أن هنالـك مـصادر فـروق بـين متوسـطات إجابـات المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمي(بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامـة فمـا دون) ؛ حيـث بلـغ متوسطها الفئة الثالثة(بكالوريوس)(4.28)، أما متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ(3.48) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكـالوريوس. ويبـين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسـطات إجابـات المبحـوثين ذوي المؤهل العلمي(الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) حيـث بلغ متوسط الفئة الرابعة(دراسات عليا) (4.51)، أما متوسط الفئة الأولـى(ثانويـة عامة فما دون) فقد بلغ(3.48) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمـي دراسـات عليا.

الجدول رقم (20)

نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الكفايات الإدارية مجتمعة حسب متغير المؤهل العلمي.

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامـة فمـا دون	3.48	-	-	*0.80	*1.03
دبلوم متوسط	3.88	-	-	-	-
بكالوريوس	4.28	-	-	-	-
دراسات عليا	4.51	-	-	-	-

ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

2- الكفايات الإدارية مجتمعة للولاة تبعاً لمتغير العمر للعاملين .

الجدول رقم (21)

تحليل التباين لتقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية للولاة تبعاً لمتغير العمر

المتغير التابع	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة (α)
الكفاية الشخصية	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 96)	20.18 33.55	6.73 0.35	19.25*	0.000
كفاية التعامل مع المجتمع المحلي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 96)	16.875 32.49	5.63 0.34	16.62*	0.000
الكفاية الإبداعية	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 96)	23.62 63.37	7.87 0.66	11.93*	0.000
الكفاية التحفيزية	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 96)	15.29 49.93	5.09 0.52	*9.80	0.000
كفاية توفر تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 96)	7.65 147.36	2.55 1.54	1.66	0.18
كفاية اتخاذ القرار	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 96)	17.85 58.13	5.95 0.61	*9.83	0.000
الكفايات الإدارية مجتمعة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 96)	16.17 38.16	5.39 0.39	13.56*	0.000

- ذات دلالة إحصائية على مستوى (α ≥ 0.05)

تشير النتائج في الجدول رقم(21) إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية مجتمعة للولاة تعزى لمتغير(العمر)، حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة للكفايات الإدارية مجتمعة(F=13.56) بمستوى دلالة (α=0.000)، وأشارت النتائج أيضاً إلى تحليل أبعاد الكفايات الإدارية للولاة منفردة

إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعد الكفاية الشخصية في العمر؛ حيث بلغت قيمة($F=19.25$) وبدلالة إحصائية($\alpha=0.000$)، وبُعد التعامل مع المجتمع المحلي في العمر؛ حيث كانت قيمة($F=16.62$) وبدلالة إحصائية($\alpha=0.000$)، وكذلك بُعد الكفاية الإبداعية في العمر؛ حيث كانت قيمة($F= 11.93$) وبدلالة إحصائية($\alpha =0.000$)، أما بُعد الكفاية التحفيزية في العمر حيث كانت قيمة ($F= 9.80$) وبدلالة إحصائية($\alpha =0.000$)، وفيما يتعلق ببُعد كفاية اتخاذ القرار في العمر؛ حيث كانت قيمة($F= 9.83$) وبدلالة إحصائية($\alpha =0.000$) وكانت هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$).

وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين بُعد كفاية توافر تكنولوجيا المعلومات والعمر، حيث بلغت قيمة($F =1.66$) وبدلالة إحصائية ($\alpha= 0.18$) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلاله($\alpha \geq 0.05$).

وإزاء ما تقدم من نتائج في الجدول رقم(21) فإننا نصل إلى نتيجة أنه عند تحليل أبعاد الكفايات الإدارية مجتمعة(الكفاية الشخصية، وكفاية التعامل مع المجتمع المحلي، والكفاية الإبداعية، والكفاية التحفيزية، وكفاية اتخاذ القرار) فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير(العمر) ، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذه المتغيرات، وعند تحليل الأبعاد منفردة فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعد كفاية توافر تكنولوجيا المعلومات في العمر مما يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئياً لهذا المتغير.

وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير العمر في الكفايات الإدارية مجتمعة، كما سيتم عرضها على النحو التالي: يبين الجدول رقم (21) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (أقل من 25 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(41 سنة فأكثر) ؛ حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(أقل من 25 سنة) (2.80)، أما متوسط الفئة الرابعة(41 سنة فأكثر) فقد بلغ (4.22) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(41 سنة فأكثر)، وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(41 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(26-33 سنة) ؛ حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(41 سنة فأكثر) فقد بلغ(4.22)،

أما متوسط الفئة الثانية(26-33 سنة) فقد بلـغ(3.28) ولـصالح المبحـوثين ذوي الأعمار (41 سنة فأكثر). وكانت هنالك مصادر فروق بـين متوسـطات إجابـات المبحوثين ذوي الأعمار(أقل من 25 سنة) ومتوسط الفئة الثالثة(34-40 سنة) ؛ حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(أقل من 25 سنة) (2.80)، أما متوسط الفئة الرابعة(34-40 سنة) فقد بلغ(3.73) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(34-40 سنة).

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الكفايات الإدارية مجتمعة تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	25 سنة فأقل	26-33 سنة	34-40 سنة	41 سنة فأكثر
25 سنة فأقل	2.80	-	-	*0.93	*1.42
26-33 سنة	3.28	-	-	-	*0.94
34-41 سنة	3.73	-	-	-	-
41 سنة فأكثر	4.22	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

3- الكفايات الإدارية مجتمعة للولاة تبعاً لمتغير الخبرة العملية للعاملين.

الجدول رقم(23)

تحليل التباين لتقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية للولاة تبعاً لمتغير الخبرة العملية

المتغير التابع	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة (α)
الكفايـــــة الشخصية	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	13.14 40.59	3.29 0.43	7.68*	0.000
كفاية التعامـل مع المجتمـع المحلي	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	11.915 37.452	2.98 0.39	7.55*	0.000
الكفايـــــة الإبداعية	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	24.32 62.66	6.08 0.66	9.22*	0.000
الكفايـــــة التحفيزية	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	13.84 51.38	3.46 0.54	6.39*	0.000
كفايـة تـوفر تكنولوجيـــا المعلومات	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	12.79 142.22	3.20 1.48	2.13	0.082
كفايـة اتخـاذ القرار	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	13.11 62.87	3.28 0.66	4.95*	0.001
الكفاية الإدارية مجتمعة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	14.13 40.20	3.53 0.42	8.34*	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

تشير النتائج في الجدول رقم(23) إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية مجتمعة للولاة تعزى لمتغير(الخبرة العملية)، حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة للكفايات الإدارية مجتمعة($F=8.34$) بمستوى دلالة (α =0.000)، وأشارت النتائج أيضاً إلى تحليل أبعاد الكفايات الإدارية للولاة منفردة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعد الكفاية الشخصية في الخبرة العملية($F=7.68$) وبدلالة إحصائية(α=0.000)، وبُعد التعامل مع المجتمع المحلي في الخبرة العملية؛ حيث كانت قيمة($F=7.55$) وبدلالة إحصائية(α =0.000)، وكذلك بُعد الكفاية الإبداعية في الخبرة العملية؛ حيث كانت قيمة($F=9.22$) وبدلالة إحصائية(α =0.000)، أما بُعد الكفاية التحفيزية في الخبرة العملية ؛ حيث كانت قيمة($F=6.39$) وبدلالة إحصائية(α =0.000)، وفيما يتعلق ببُعد كفاية اتخاذ القرار في الخبرة العملية حيث كانت قيمة($F=4.95$) وبدلالة إحصائية(α=0.000) وكانت هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$).

وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين بُعد كفاية توافر تكنولوجيا المعلومات والخبرة العملية، حيث بلغت قيمة($F=2.13$) وبدلالة إحصائية (α =0.082) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلاله($\alpha \geq 0.05$).

وإزاء ما تقدم من نتائج في الجدول رقم(23) فإننا نصل إلى نتيجة أنه عند تحليل أبعاد الكفايات الإدارية مجتمعة(الكفاية الشخصية، وكفاية التعامل مع المجتمع المحلي، والكفاية الإبداعية، والكفاية التحفيزية، وكفاية اتخاذ القرار) فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير(الخبرة العملية) ، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذه المتغيرات، وعند تحليل الأبعاد منفردة ، فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعد كفاية توافر تكنولوجيا المعلومات في الخبرة العملية ، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئياً لهذا المتغير.

وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير الخبرة العمليـة في الكفايات الإدارية مجتمعة، وسيتم عرضها على النحو التالي: يبين الجدول رقـم (24) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابـات المبحـوثين ذوي سـنوات

الخبرة(21 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(أقل من 5سنوات) ؛ حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(21 سنة فأكثر) (4.26)، أما متوسط الفئة الأولى(أقل من 5سنوات) فقد بلغ(3.18) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات)؛ حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(21 سنة فأكثر) (4.26)، أما متوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) فقد بلغ(3.30) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر). وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر)ومتوسط الفئة الثالثة(11-15 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(21 سنة فأكثر) (4.26)، أما متوسط الفئة الثالثة(11-15 سنة) فقد بلغ(3.49) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر).

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الكفايات الإدارية مجتمعة حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 -20 سنة	21 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.18	-	-	-	-	*1.08
5-10 سنوات	3.30	-	-	-	-	*0.96
11-15 سنة	3.49	-	-	-	-	*0.77
16 -20 سنة	3.73	-	-	-	-	*0.53
21 سنة فأكثر	4.26	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

4- الكفايات الإدارية مجتمعة للولاة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي للعاملين.

الجدول رقم (25)

تحليل التباين لتقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية للولاة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المتغير التابع	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (α)

الكفاية الشخصية	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	14.57 39.16	3.643 0.41	8.83	0.000
كفاية التعامل مع المجتمع المحلي	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	11.88 37.48	2.97 0.39	7.53	0.000
الكفاية الإبداعية	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	22.47 64.51	5.62 0.68	8.27	0.000
الكفاية التحفيزية	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	16.56 48.67	4.140 0.51	8.08	0.000
كفايـة تـوفر تكنولوجيـا المعلومات	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	26.63 128.38	6.66 1.35	4.92	0.001
كفاية اتخاذ القرار	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	18.58 57.39	4.65 0.60	7.69	0.000
الكفاية الإداريـة مجتمعة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	17.58 36.76	4.39 0.39	11.35	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول رقم(25) إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية مجتمعة للولاة تعزى لمتغير(المركز الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة للكفايات الإدارية مجتمعة(F=11.35) بمستوى دلالة(α =0.000)، وأشارت النتائج أيضاً إلى تحليل أبعاد الكفايات الإدارية للولاة منفردة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعد الكفاية الشخصية في المركز الوظيفي(F= 8.83) وبدلالة إحصائية(α =0.000)، وبُعد التعامل مع المجتمع المحلي في المركز الوظيفي؛ حيث كانت قيمة(F= 7.53) وبدلالة إحصائية (α =0.000)، وكذلك بُعد الكفاية الإبداعية في المركز الوظيفي حيث كانت قيمة (F=8.27) وبدلالة إحصائية(α =0.000)، أما بُعد الكفاية التحفيزية في المركز

الوظيفي، حيث كانت قيمة(F= 8.08) وبدلالة إحصائية(α =0.000)، وفيما يتعلق بُبعد كفاية اتخاذ القرار في المركز الوظيفي، حيث كانت قيمة(F =7.69) وبدلالة إحصائية(α=0.000)، أما بالنسبة لُبعد كفاية توفر تكنولوجيا المعلومات في المركز الوظيفي حيث كانت قيمة(F= 4.92) وبدلالة إحصائية(α=0.000) وكانت هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$).

وإزاء ما تقدم من نتائج في الجدول رقم(25) فإننا نصل إلى نتيجة أنه عند تحليل أبعاد الكفايات الإدارية مجتمعة(الكفاية الشخصية، وكفاية التعامل مع المجتمع المحلي، والكفاية الإبداعية، والكفاية التحفيزية، وكفاية توفر تكنولوجيا المعلومات، وكفاية اتخاذ القرار) فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير(المركز الوظيفي) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذه المتغيرات، وعند تحليل لأبعاد الكفايات الإدارية منفردة فإنه لا توجد فروق ذات إحصائية لبعد كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات في الخبرة العملية ، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئياً لهذا المتغير .

وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير المركز الوظيفي في الكفايات الإدارية مجتمعة، حيث يبين الجدول رقم(26)، أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المركز الوظيفي(نائب والي) ومتوسط الفئة الرابعة(موظف) ؛ حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(نائب والي)(4.49)، أما متوسط الفئة الرابعة(موظف) فقد بلغ(3.37) ولصالح المبحوثين ذوي المركز الوظيفي(نائب والي)، وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المركز الوظيفي(مساعد والي) ومتوسط الفئة الرابعة(موظف) ، حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(مساعد والي)(4.03)، أما متوسط الفئة الرابعة(موظف) فقد بلغ(3.37) ولصالح المبحوثين ذوي المركز الوظيفي(مساعد والي).

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الكفايات الإدارية مجتمعة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

فئات العمر	المتوسط	نائب	مساعد	رئيس	موظف

	الحسابي	والي	والي	قسم	
نائب والي	4.49	-	-	-	-
مساعد والي	4.03	-	-	-	-
رئيس قسم	3.76	-	-	-	-
موظف	3.37	*1.12	*0.66	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5. 1 الخاتمة

خلصت هذه الدراسة إلى أن العاملين يقيمون الكفايات الإدارية للـولاة بدرجـة مرتفعة، وجاء ترتيب تقييم العاملين للكفايات الإدارية للولاة على النحو التالي (كفاية التعامل مع المجتمع المحلي، والكفاية الشخصية، والكفاية التحفيزية، وكفاية اتخـاذ القرار، والكفاية الإبداعية، وكفاية توفير تكنولوجيا المعلومـات)، وخلـصت هـذه الدراسة أيضاً إلى أن الولاة يقيمون أنفسهم بدرجة مرتفعة وجاء ترتيب تقييم الولاة للكفايات الإدارية على النحو التالي(كفاية اتخاذ القرار، والكفاية الشخصية، وكفايـة التعامل مع المجتمع المحلي، والكفاية التحفيزية ، والكفاية الإبداعية ، وكفاية تـوفير تكنولوجيا المعلومات). وأشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تقييم الولاة والعاملين لأبعاد والكفايات الإدارية للولاة ولصالح الولاة حسب تقيـيمهم لأنفسهم . وخلصت هذه الدراسة أيضاً إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية للولاة تبعاً للمتغيرات الشخصية للعاملين .

5. 2 مناقشة النتائج

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة الكفايات الإدارية التي تتوافر لدى الولاة في محافظة ظفار بسلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين والولاة أنفسهم، وكذلك أثر العوامل الشخصية للعاملين في تقييمهم لأبعاد الكفايات الإدارية لدى الولاة، وفيما يأتي عرض لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

1- أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(4) إلى أن العاملين قيموا الكفايـات الإدارية للولاة بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ(3.67) وبأهميـة نـسبية (73.4%)، وقد احتلـت كفايـة التعامـل مـع المجتمـع المحلـي المرتبـة الأولى،بمتوسط حسابي بلغ(4.03) وأهمية نـسبية(80.6%) ،يليهـا الكفايـة الشخصية، وجاءت الكفاية التحفيزية في المرتبة الثالثة، وكفاية اتخاذ القـرار في المرتبة الرابعة، في حين جاءت الكفاية الإبداعية في المرتبـة الخامـسة، وجاءت في المرتبة الأخيرة كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي (2.95) وبأهمية نسبية(59%). وقد اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة كل من (مياس، 1996) ودراسة(بو قنة، 2002) ودراسة(المهيدات، 2004) ودراسـة

(Mardue, A., 1997) ، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات درجات مرتفعـة للكفايات الإدارية للإبعاد التي تناولتها كل دراسة .

2- وقد أوضحت النتائج التفصيلية التي وردت في الجـدول رقـم(5) أن تقيـيم العاملين للكفايات الشخصية للولاة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلـغ(4.01) وبأهمية نسبية بلغت(80.2%)، من حيث الالتزام بالدوام الرسـمي، واحتـرام المراجعين، وإتاحة الفرصة والحق للجميع في مراجعة معـاملاتهم، وامـتلاك الوالي خبرة عملية، وتقديره لعمل الآخرين، ودقة الملاحظـة، واحتـرام آراء الآخرين، والتواصل مع العاملين بشكل واضح ويمكن تفسير هذه النتيجة بـأن نظرة العاملين لبعد الكفاية الشخصية للولاة، تعتمد على قناعتهم المسبقة بأنه لا يمكن أن يتم اختيار شخصية لمثل هذا المنصب إلا إذا كانـت مؤهلـة لـذلك، وتمتلك السمات القيادية والكفاءة. وقـد اتفقـت هـذه النتيجـة مـع دراسـة (هيلات، 2001).

3- أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات تقييم العاملين لكفاية الولاة في التعامل مع المجتمع المحلي قد تراوحت ما بين (4.27 -3.76) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(4.03) وبأهمية نسبية بلغت(80.60%)، وهذا يعني أن مستوى تقييم العاملين لكفاية الولاة في التعامل مع المجتمع المحلي ذات مستوى مرتفع، وكانت أكثر الفقرات أهمية هي التي تتعلق احترامه عادات المجتمع المحلي وتقاليده، وتقديمه المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وأقل الفقرات أهمية هي عدم خضوعه لتأثير الواسطة في معاملة المجتمع المحلي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن بعد التعامل مع المجتمع المحلي يعد من صميم عمل الولاة، حيث ينصب دورهم الفعلي في هذا المجال، لذلك ليس غريباً اهتمام الولاة بهذا البعد ، فبعد المرسوم السلطاني رقم 91/6 أصبحت الولايات هي المرجع لجميع المواطنين، مما جعل الولاة على احتكاك دائم مع المجتمع المحلي وهذا فرض عليهم إعطاء جلّ جهدهم لهذا البعد المهم.

4- بينت إجابات العاملين في الجدول رقم(7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير تقييم العاملين للكفايات الإبداعية للولاة قد تراوحت ما بين(3.85-3.32) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(3.55) وبأهمية نسبية بلغت(71%)، وهذا يعني أن تقييم العاملين للكفايات الإبداعية للولاة ذات مستوى مرتفع، وكانت أكثر الفقرات أهمية هي التي تتعلق بتشجيع العاملين على تبسيط إجراءات العمل، وتشجيع الجهود الرائدة والمبدعة لدى العاملين وأقل الفقرات أهمية هي إفساح المجال للعاملين باستخدام اجتهاداتهم الخاصة، و توفير مناخ للعاملين يحفز على الإبداع المهني. يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى حرص الولاة على هذا البعد بإبراز كفاياتهم الإبداعية فكرياً وعملياً .

5- أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات تقييم العاملين للكفايات التحفيزية للولاة قد تراوحت ما بين(4.09-3.48) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(3.80) وبأهمية نسبية بلغت(76%)، وهذا يعني أن مستوى تقييم العاملين للكفايات التحفيزية للولاة ذات مستوى مرتفع، وكانت أكثر الفقرات أهمية هي التي تتعلق بتقييم العاملين بعدالة من دون تحيز، والحرص على أن تكون الترقية حسب الكفاءة في أداء العمل وأقل الفقرات أهمية هي الحرص على تأهيل العاملين علميا وفنيا. ويمكن تفسير هذه النتيجة، بأن لدى الولاة حرص على تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً لان نجاح عمل الولاة مرتبط بإخلاص العاملين، ويعد التحفيز الوسيلة التي تحقق الهدف، أما فقرة التأهيل التي كانت في المرتبة الأخيرة لهذا البعد، وذلك بسبب عدم مشاركة الولاة في خطط التدريب والتأهيل للموظفين وعدم وجود مخصصات مالية لدى الولاة للقيام بهذا الدور.

6- وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(9) أن المتوسط العام لفقرات متغير تقييم العاملين للولاة لكفاية توفير تكنولوجيا المعلومات بلغ(2.95) وبأهمية نسبية بلغت(59%)، مما يؤشر على أن تقييم العاملين للولاة لكفاية توفير تكنولوجيا المعلومات متوسط، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات تقييم العاملين للولاة لكفاية توفير تكنولوجيا المعلومات ما بين(3.07-2.70) وكانت

أكثر الفقرات أهمية هي التي تتعلق بتشجيع العاملين على الاشتراك بالدورات التدريبية في مجال الانترنت والحاسب الآلي، والاهتمام بتوفير أجهزة الحاسوب الخاصة بالعمل وأقل الفقرات أهمية هي متابعة الأعمال المنجزة عن طريق الحاسوب. يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات من الولاة لم ينل الاهتمام المطلوب، بدليل عدم وجود أجهزة الحاسب الآلي في أغلبية المراكز الإدارية التابعة للولايات بل الأكثر من ذلك أن أغلبية الولايات لا يوجد فيها إلا جهاز حاسب آلي واحد يمتلكه الوالي أو المنسق، وهذا مؤشر على أن نسبة كبيرة من العاملين في الولايات يجهلون التعامل مع الحاسب الآلي، وكذلك يدل على أن الولاة لا يركزون في إنجاز أعمالهم على الكمبيوتر.

7- بينت النتائج كما في الجدول رقم(10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير تقييم العاملين للولاة لكفاية اتخاذ القرار قد تراوحت ما بين(4.00-3.13) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(3.68) وبأهمية نسبية بلغت (73.60%)، وهذا يعني أن تقييم العاملين للولاة لكفاية اتخاذ القرار ذات مستوى مرتفع، وكانت أكثر الفقرات أهمية هي التي تتعلق بالحرص على تحقيق العدالة عند اتخاذ القرارات الإدارية التي تهم العاملين، والحرص على اتخاذ قرارات مناسبة لحل المشكلات المطروحة وأقل الفقرات أهمية هي الأخذ برأي العاملين لغرض دعم القرارات قبل اتخاذها. ويمكن تفسير هذه النتيجة بان الولاة يواجهون مواقف متعددة وذلك لأن البيئة المحيطة بالولاة يسيطر عليها الوضع العشائري مما يضطر الولاة إلى اتخاذ القرارات حسب الموقف، وانعكس ذلك عن عدم إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

8- أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(11) لإجابات الولاة إلى أنهم يقيمون الكفايات الإدارية لديهم بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ(4.24) وبأهمية نسبية (84.8%)، وقد احتلت كفاية اتخاذ القرار المرتبة الأولى، يليها الكفاية الشخصية، وجاءت كفاية التعامل مع المجتمع المحلي في المرتبة الثالثة، والكفاية التحفيزية في المرتبة الرابعة، في حين جاءت الكفاية الإبداعية في

المرتبة الخامسة، وجاءت في المرتبة الأخيرة كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات. ويفسر ذلك بأنه من الطبيعي أن ينظر الولاة إلى أنفسهم نظرة إيجابية، حيث يتطلب منهم موقعهم القيادي الاهتمام بالأبعاد الستة المطروحة للكفايات الإدارية فهي من صميم عمل الولاة،ونلاحظ ان تقييم الولاة لبعد تكنولوجيا المعلومات أتى في المرتبة الأخيرة، واتفق الولاة في ذلك مع العاملين في تحديد هذا البعد في المرتبة الأخيرة بين الأبعاد الستة، وهذا مؤشر على عدم الاهتمام بالتكنولوجيا.

9- أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(12) أن المتوسطات الحسابية لفقرات تقييم الولاة للكفاية الشخصية قد تراوحت ما بين(4.41-4.00) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(4.39) وبأهمية نسبية (87.8%)، وهذا يعني أن مستوى تقييم الولاة للكفاية الشخصية ذات مستوى مرتفع، وكانت أكثر الفقرات أهمية هي التي تتعلق باحترام آراء الآخرين، والالتزام بالدوام الرسمي، واحترم النقد الموجه من العاملين، وتقدير عمل الآخرين وأقل الفقرات أهمية هي احترام جميع المراجعين، وامتلاك الوالي الخبرة العملية.

10- دلت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(13) أن المتوسطات الحسابية لفقرات تقييم الولاة لكفاية التعامل مع المجتمع المحلي قد تراوحت ما بين(4.50-3.75) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(4.31) وبأهمية نسبية (86.2%)، وهذا يعني أن مستوى تقييم الولاة لكفاية التعامل مع المجتمع المحلي ذات مستوى مرتفع، وكانت أكثر الفقرات أهمية هي التي تتعلق بتقديمه المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وحرصه على رضا المجتمع المحلي وأقل الفقرات أهمية هي العمل على توثيق علاقة العاملين الودية مع المجتمع المحلي.ويمكن تفسير ذلك بأن صلب عمل الولاة ينصب حول المجتمع المحلي فمن الطبيعي أن يقيم الولاة أنفسهم بدرجة مرتفعة، أما بالنسبة لفقرة عمل الولاة بتوثيق علاقة العاملين الودية مع المجتمع المحلي يفسر ذلك بالمركزية في إدارة الولاة لشؤون العمل والاعتماد على الدور الفردي.

11- بينت إجابات الولاة في الجدول رقم (14) أن المتوسطات الحسابية لفقرات تقييم الولاة للكفايات الإبداعية قد تراوحت ما بين(4.50- 4.00) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(4.17) وبأهمية نسبية (83.4%)، وهذا يعني أن تقييم الولاة للكفايات الإبداعية ذات مستوى مرتفع، وكانت أكثر الفقرات أهمية هي التي تتعلق بتشجيع الجهود الرائدة والمبدعة لدى العاملين، وتشجيع المبادرات الفردية وأقل الفقرات أهمية هي توفير مناخ للعاملين يحفز على الإبداع المهني، وتعزيز الأفكار الجديدة.

12- أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(15) أن المتوسطات الحسابية لفقرات تقييم الولاة للكفايات التحفيزية قد تراوحت ما بين(4.88- 3.75) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(4.25) وبأهمية نسبية (85%)، وهذا يعني أن مستوى تقييم الولاة للكفايات التحفيزية ذات مستوى مرتفع، وكانت أكثر الفقرات أهمية هي التي تتعلق بتقييم العاملين بعدالة ومن دون تحيز، والحرص على تأهيل العاملين علميا وفنياً وأقل الفقرات أهمية هي الحرص على الاستماع لاقتراحات العاملين. ويمكن تفسير الفقرة الأخيرة في هذا البعد، والتي توضح عدم حرص الولاة على الاستماع لاقتراحات العاملين لأن الولاة ينظرون إلى كفايات العاملين بدرجة اقل لا تؤهلهم إلى طرح المقترحات.

13- أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(16) أن المتوسط العام لفقرات متغير تقييم الولاة لكفاية توفير تكنولوجيا المعلومات بلغ(3.81) وبأهمية نسبية (76.20%)، مما يؤشر على أن تقييم الولاة لكفاية توفير تكنولوجيا المعلومات مرتفع، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات تقييم الولاة لكفاية توفير تكنولوجيا المعلومات ما بين(4.38-3.00) وكانت أكثر الفقرات أهمية هي التي تتعلق بالحرص على توفير المتطلبات اللازمة لتحسين استخدام نظام المعلومات المحوسب، والسعي لتوفير نظام معلومات محوسب خاص بالعمل وأقل الفقرات أهمية هي متابعة الأعمال المنجزة عن طريق الحاسوب. يمكن تفسير ذلك بأنه لا توجد لدى الولاة الصلاحية، وكذلك عدم مشاركة الولاة في اجتماعات مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار التي تقرر الخطط التطويرية للمكتب.

14- بينت إجابات العاملين في الجدول رقم (17) أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير تقييم الولاة لكفاية اتخاذ القرار قد تراوحت ما بين(4.75- 3.63) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(4.48) وبأهمية نسبية (89.60%)، وهذا يعني أن تقييم الولاة لكفاية اتخاذ القرار ذات مستوى مرتفع، وكانت أكثر الفقرات أهمية هي التي تتعلق الحرص على تحقيق العدالة عند اتخاذ القرارات الإدارية التي تهم العاملين، والحرص على اتخاذ قرارات مناسبة لحل المشكلات المطروحة وأقل الفقرات أهمية هي الأخذ برأي العاملين لغرض دعم القرارات قبل اتخاذها.

15- أشارت النتائج التي يوضحها الجدول رقم(18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) بين تقييم الولاة والعاملين للكفايات الإدارية(الكفاية الشخصية، وكفاية التعامل مع المجتمع المحلي، والكفاية الإبداعية، الكفاية التحفيزية، كفاية توافر تكنولوجيا المعلومات، كفاية اتخاذ القرار)، وكانت الفروق لصالح الولاة على جميع أبعاد الكفايات الإدارية. وتعزى هذه النتيجة إلى أن مركز الوالي وإطلاعه على جميع القضايا وخبرته العملية، شيء طبيعي أن يكون في تقييمه لنفسه أدرى وأدق ، وقد يفسر ذلك من جانب آخر بأن التحيز هو السبب الرئيسي لمثل هذه النتيجة.

16- أشارت النتائج الإحصائية التي يوضحها الجدول رقم(19) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية للولاة(الكفاية الشخصية، وكفاية التعامل مع المجتمع المحلي، والكفاية الإبداعية، والكفاية التحفيزية، وكفاية اتخاذ القرار) تعزى لمتغير(المؤهل العلمي) وكانت الفروق لصالح حملة درجة البكالوريوس والدراسات العليا ، بمعنى أنه كلما زاد المؤهل العلمي للعاملين زادت درجة تقييمهم للكفايات الإدارية للولاة. ويفسر ذلك بأن الموظف المؤهل يكون أكثر إدراكا وفهماً لما يدور حوله، ولم تشر النتائج في الجدول ذاته إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية(لكفاية توفر تكنولوجيا المعلومات) تعزى لمتغير(المؤهل العلمي).يعزى ذلك إلى أن جميع العاملين يعانون من عدم توافر تكنولوجيا المعلومات، مما يؤكد عدم اهتمام الولاة بهذا البعد المهم .

17- كما أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم(21) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية للولاة تعزى لمتغير(العمر) وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي الأعمار(41 سنة فأكثر) و(34-40 سنة) بمعنى أنه كلما زاد عمر العاملين زادت درجة تقييمهم للكفايات الإدارية للولاة. ولم تشر النتائج في الجدول ذاته إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية(لكفاية توفر تكنولوجيا المعلومات) تعزى لمتغير(العمر).

18- وأشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم(23) إلى وجود فروقات ذات دلالـة إحصائية لتقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية للولاة تعـزى لمتغيـر(الخبـرة العملية) ، وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فـأكثر) بمعنى أنه كلما زادت خبرة العاملين زدات درجة تقيـيمهم للكفايـات الإداريـة للولاة.ويفسر ذلك بأن أصحاب الخبرة هم أكثر معرفة للعمل فنظرتهم تنبع مـن واقعيةٍ ووعي ، ولم تشيرالنتائج الإحصائية في الجدول ذاته إلى وجود فروقـات ذات دلالة إحصائية(لكفاية توافر تكنولوجيا المعلومات) تعـزى لمتغيـر(الخبـرة العملية).

19- وأشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم(25) إلى وجود فروقات ذات دلالـة إحصائية لتقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية للولاة تعـزى لمتغيـر(المركـز الوظيفي) وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي المركز الوظيفي(نائـب والـي) و(مساعد والي).تعزى هذه النتيجة إلى أن نواب الولاة ومساعديهم هـم الأكثـر احتكاكاً في العمل مع الولاة ، فمن الطبيعي أن تقييمهم لكفايات الولاة ستكون أكثر واقعية.

5. 3 التوصيات:

1- توصي هذه الدراسة بما يلي : الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات الإدارية، وتوفير الحاسب الآلي والتقنيات الحديثة، وإعداد الموظفين القادرين على تشغيل وإدارة هذه الأجهزة مع ضرورة الإسراع في تعميم استخدام الحاسوب في مختلف الولايات والنيابات التابعة لها.

2- وتوصي الدراسة بالعمل على إتاحة المشاركة لجميع العاملين في عملية اتخاذ القرارات ورسم السياسات ، وعدم اقتصارها على بعض المحسوبين على الرؤساء وممن تربطهم علاقات خاصة بهم لأن هذا من شأنه تعطيل بعض الأفكار والآراء التي قد تكون المنظمة بحاجة لها.

3- كذلك القيام بدراسات أخرى من باحثين آخرين يتناولون بها دراسة الولاة في الولايات التابعة لوزارة الداخلية في مناطق السلطنة الأخرى، ودراسة المهارات اللازمة للولاة في السلطنة وذلك بدراسة أبعاد جديدة لم تتناولها هذه الدراسة والاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها.

المراجع

أ- المراجع العربية

إدريس ،ثابت (2003) **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، الدار الجامعية، القاهرة .

آل علي ، رضا ، والموسوي، سنان (2001) **وظائف الإدارة العامة** ، مؤسسة الوراق ، عمان .

آل فنة ، فهد (2002) **كفايات المشرفين التربويين كمديرين في سلطنة عمان من وجهة نظر المتدربين ،** رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد، الأردن .

بو قنة ، علي (2001) **الكفايات الإدارية المتوافرة ومعيقات تطويرها لدي مديري الدوائر الحكومية في وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية ،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطني ، نابلس ، فلسطين .

تبوك ، سالم (2001) **دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي**، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .

التكريتي ، وديع، وأمال بطرس (1996) **الكفايات التدريسية اللازمة لمدرس التربية الرياضية في المرحلة المتوسطة كما يراها مدرسو هذه المرحلة**، دراسات وقائع المؤتمر الرياضي العلمي الثالث، الجزء الأول، عدد خاص، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .

جميل ،قاسم (1984) **أساسيات في الإدارة المحلية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان الأردن .

حبتور،عبد العزيز (2000) **أصول ومبادئ الإدارة العامة**، دار جامعة عدن، اليمن.

حبتور،عبد العزيز (2000) **الإدارة العامة المقارنة،** الدار العلمية، عمان ، الأردن .

حمام، هيثم(2000) **القيادة الفعالة برنامج للتطوير الـذاتي،** ط1، شعاع للنشر والعلـوم، دمشق، سوريا.

الخصيبي، احمد (2004) **نظام المحافظات والولايات بـسلطنة عمـان،** معهـد الإدارة العامة، مسقط .

خليل، سلمان ، وآخرون(2000) **إدارة الموارد البشرية،** منشورات جامعـة دمـشق ، سوريا .

درة، عبد الباري (1994) **الإدارة الحديثة ،**المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان ، الأردن.

دهاق ،علي (2001) **مشكلات أداء أجهـزة الإدارة المحليـة وسـبل علاجهـا فـي الجمهورية اليمنية،** رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامـة، الجامعـة الأردنية، الأردن.

الرواشده ، شاهر (1987) **الإدارة المحلية في المملكة الأردنيـة الهاشـمية حاضـرها ومستقبلها** ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.

زويلف ، مهدي (2001) **الإدارة : نظريات ومبادئ** ، دار الفكر ، عمان ، الأردن .

زيتون ، عايش (1993) **الاتجاهات والميول العلمية في تدريب العلوم** ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، عمان الأردن .

سالم ، بول (1996) **اللامركزية الإدارية ، اتجاهات عالميـة ومبـادئ تحليـل** فـي اللامركزية الإدارية في لبنان ، المركز اللبناني للدراسات ، بيروت.

السالم ، مؤيد ، وعادل صالح (2002) **إدارة الموارد البشرية** ، عالم الكتـب الحديثـة للنشر والتوزيع ، إربد ، الأردن .

شيبان ، أمة عبد اللطيف (1983) **تطبيقات الإدارة المحلية،** ع 5، معهد الإدارة العامة، مسقط، عُمان.

الشيخلي ، عبد الرزاق (2001) **الإدارة المحلية، دراسة مقارنة،** دار المسيرة ، عمـان، الأردن .

الصرن ، رعد (2000) **إدارة الابتكـار والإبـداع ،** ط (1) ، دار الرضـا للنـشر والتوزيع ، سوريا .

عبد المعطي ، ياسر (1990) دراسة في مدخل الكفايات، عرض للمنهج والنتائج ، وزارة التربية والتعليم، **رسالة المعلم،** عدد1، مجلد 31 ، عمان، الأردن .

العديلي ، ناصر (1995) **السلوك الإنساني التنظيمي : منظور كلي مقارن،** معهد الادارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.

العساف ، عبد المعطي (1994) **السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ،** المكتبة الوطنية ، عمان ، الأردن .

العكش ، فوزي (1988) **الحكم المحلي والإدارة المحلية :** الأسس والتطبيقات،المكتبـة العصرية ، بيروت ، لبنان .

علي ، محمد (2000) **إدارة الأعمال** ، ط1 ، جامعة عدن ، اليمن .

العميان ، محمود (2004) **السلوك التنظيمي في منظمـات الأعمـال،** ط2 ، دار وائـل، عمان ، الأردن .

غبوش، احمد (1994) تطور الإدارة المحلية في سلطنة عمان، **مجلة الإداري،** عدد 59، معهد الإدارة العامة، مسقط، عُمان.

الكبيسسي ، عامر (1998) **التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والعاصرة** ، التقيـيم التنظيمي ، دار الشروق للطباعة والنشر ، الدوحة ، قطر .

كنعان ، نواف (2004) **القيادة الإدارية** ، ط4، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن

كنعان ، نواف (2002) **القيادة الإدارية** ، ط3 ، مكتبة دار الثقافة للنـشر والتوزيـع ، عمان الأردن.

المؤمن، وآخرون (1997) **التنمية الإدارية** ، دار زهران ، عمان ، الأردن .

محمد ،موفق (2002) **إدارة الأعمال الحكومية** ، دار المناهج ، عمان ، الأردن .

المعاني ،أيمن ، ومحمود أبو فارس (2000) **الإدارة المحليـة :** أسس وتطبيق ، بـدون ناشر،عمان، الأردن .

المغربي ،كامل (1994) **السلوك التنظيمي**،(د. ن)، عمان، الأردن .

منصور، علي(1999)، **مبادىء الإدارة**، ط1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر.

مياس ،احمد (1996) **الكفايات القيادية لمدير المدرسة الثانوية كما يتـصورها القـادة التربويون ومديرو المدارس الثانوية في محافظة المفـرق،** رسالة ماجستير غيـر منشورة ، جامعة اليرموك، اربد ، الأردن.

المهيدات ، قاسم (2002) **عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى الحكام الإداريين في المملكة الأردنية الهاشمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن.

نائب ، ابراهيم ، وأنعام باقية (2001) **نظرية القرارات ،** ط (1)، دار وائل للنـشر ، عمان ، الأردن .

نور الله ، كمال (1992) **سلسلة دليل القائد الإداري** -وظائف القائـد الإداري ، الجـزء الأول، ط1، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق ، سوريا .

هيجان، عبد الرحمن (1993) **المدير والقائد الإداري : تحليـل المهـارات النفـسية –** الاجتماعية في الإدارة، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العـدد77، الريـاض المملكة العربية السعودية.

يوسف ،حلمي (1985). **القيادة الإدارية** ، مجلة المدير العربي، القاهرة ، مصر .

ب- المراجع الأجنبية

Belew Nyquist, Deborah,(1998). Elementary Teachers, Perceptions of Effective School Leadership .**Dissertation Abstract International**, A58/10P,3 779.

Bradshaw, T (1997). Building School District University Partnerships Around Leadership Assessment and Development . University of North Carolina (U.S) **Dissertation Abstract Internationals** .A N/ ED 41 61 99,P,22.

Clementschitsch, G (1996). Concerning the Austrian Law of Testing New Chemicals. University Of Karl – Franzens (S 801),(Austria) **Dissertation Abstract International**, DA I- CS7/02 P.388

Cuigham, R.H (1993) **Principals, Perception of Critical Administrative competencies and Performance Indicators Related to there Performance_Evaluation and Salary Determination Temple University** (0225) Degrees : EDD date 1993 PP: 305 (Dissention abstracts HH (9408765)

Linder & James R. (2001). **Competency Assessment and Human Resource Management of county Extension**. U.S. Texas, Eric Document ED 462280.

Mardue, Alan, (1997). The Development of Approach to Evaluate N 11S Managers Comptencies in Medical Informatics ,European institute of Health and Medical Sciences, Stirling House Campus, University of Bath (U.K), **Dissertation Abstract International,** 54, P39-47.

Maureen Guirdhan, (1990), **Interpersonal Skills at Work** N.Y: prentice-Hall, pp.(2-16).

Moqvist & Louise (2002). **The Competency Dimension of Leadership A Study of Top Management in Sweden Administration**. Eric document. 11630982 Vol. 19, P. 91, 14P.